「互联网 + 大数据分析 + 逻辑思维 = 商业变革」

互联网+

大数据时代下的商业逻辑

刘清平◎编著



清華大學出版社

互联网+：大数据时代下的商业逻辑

刘清平　编著

清华大学出版社
北　京

内 容 简 介

本书基于新兴的“互联网+”及大数据时代的概念，主要针对当下从个人到国家都广泛关注的互联网时代变革，进行全面而系统的描述。以理论结合实际案例，把“互联网+”清晰明了地摆在读者面前，进而解读这一理念的重要性，及对金融等传统行业的影响。

本书共分为两个部分。第一部分为第 1、2 章，从解读“互联网+”开始，让读者了解它是什么、怎么来。在奠定了一定的理论基础后，再探寻其本质，进而引出这种全新思维诱发的产业和时代变革，诠释互联网的作用力之下，由数据革命推动的产业革命，导致的时代变革，到底变在哪里。第二部分为第 3 章到第 7 章，是全书的核心。“互联网+”到底加了什么？该加什么？又该怎么加呢？这一部分将做出解答。从金融行业开始发散，到零售、地产、旅游、餐饮等最贴近公众生活的“生意”，讲述传统行业在新的互联网时代下，受到了怎样的冲击，面临了怎样的挑战。一围、一破，兵来将挡地为读者解答如何在新浪潮中立于不败之地。

本书可供打算走互联网融合之路的传统行业的从业者阅读，以启迪调整经营思路，也可供广大投资者或互联网新兴创业者学习和参考。

图书在版编目(CIP)数据

互联网+：大数据时代下的商业逻辑/刘清平编著. --北京：清华大学出版社，2016
ISBN 978-7-302-43841-0

Ⅰ. ①互…　Ⅱ. ①刘…　Ⅲ. ①互联网络—影响—中国经济—研究　Ⅳ. ①F12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 108709 号

责任编辑：魏　莹　宋延清
装帧设计：杨玉兰
责任校对：李玉萍
责任印制：杨　艳
出版发行：清华大学出版社
网　　址：http://www.tup.com.cn, http://www.wqbook.com
地　　址：北京清华大学学研大厦 A 座　　**邮　　编：**100084
社 总 机：010-62770175　　**邮　　购：**010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：三河市春园印刷有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：170mm×240mm　　**印　张：**14.5　　**字　数：**351 千字
版　　次：2016 年 6 月第 1 版　　**印　次：**2016 年 6 月第 1 次印刷
印　　数：1～3000
定　　价：39.00 元

产品编号：066944-01

前　　言

互联网思维、互联网+、大数据、微商、微营销、自媒体等概念可谓空前爆发，其中尤以微商、互联网+、大数据这三驾马车最为抢眼。如今，人们言必触及互联网思维、微商。2014 年底，在国际互联网大会上，“互联网+”上升到了国家战略的高度；2015 年的两会中，更是制订了具体的实行计划，将其纳入新时期国家经济提质增速的核心方案中，被誉为“经济新引擎”。

正所谓“树大招风”，针对“互联网+”等提法，只要在搜索引擎中键入此类关键词，就不难发现，从 2013 年初起，已有人开始对其进行分析、讨论和宣传了；用业内的话说，这堪称是一场免费的全民自主营销，相关的文章也大量涌现；而物极必反，这种有意或无意的“过分”宣传，很快就引起了代表网络时代理性的知乎、豆瓣等擅长研讨的网友们的反感。

现在能听到的、最尖锐的是两个极端：“互联网+”无所不能，创业、转型无往不利，跟着黄太吉、学着雷布斯，轻轻松松月入过万。另一个是，阴谋！陷阱！互联网思维和“互联网+”是一场大骗局，是没有下限的营销和网络巨头吸金的新式手段。到底是存在即合理，还是应该批判？其实，国家的高度重视已经向我们给出了很好的答案，那就是：**互联网+大数据分析+逻辑思维=商业变革。**

作者在搜集素材的过程中，一直在思考这样一个问题：究竟要怎样写“互联网+”才能做到既不一味地唱赞歌从而让人反感甚至误导读者，又不消极抵触、否定一切呢？思前想后的结果就是——运用逻辑。逻辑是指事情的因果定律，逻辑学即思维规律学。逻辑代表的是人的抽象和整体思维规律，而我们的互联网思维，或者说“互联网+”的商业模式，归根结底，也是一种思维上的创新。

读者要有逻辑，经营者更要有逻辑。一则，我们要判断众说纷纭的“互联网+”究竟适不适合自己，该不该一头扎入创业、转型的大军中去；二则，应学会如何理性地看待关于“互联网+”的褒贬说法。大家都知道，所谓营销，必经的一步就是制造噱头、吸引眼球。无论是赞扬还是臭骂，极端的做法往往能吸引更多的人去关注。用今天的话来讲：有争议的话题才是网友最喜欢的。

然而需要留心的是，噱头也只是营销过程中的一步而已。吸引了关注后，最终还是要靠好货留人。对于商家来说，客户是一种资源。在现今强调的节约型社会中，资源是要充分利用和合理开发的，远离一次性消费，对商业同样重要。从

企业来讲，客户丢一个就少一个；而从社会学角度来看，客户是社会人，具有社交属性，能够传递认知，这就会导致纯噱头商家的客户成几何倍数流失。

那么好货究竟在哪里呢？产品质量是基础，服务客户是核心，“互联网+”是手段。通过手段让基础直达核心，建立一个稳固的买卖关系，这才是如今大数据时代下应该有的商业逻辑。也就是说，从广义上来定位，“互联网+”就是一种保障产品质量、提升客户体验，用全新的网络数据分析技术，为基础的流量入口衔接互联网线上与线下、客户与商家的全新商业模式或者消费模式。

这里且套用余光中老先生的一首诗来表现商业模式的变迁：

小时候，生意是一杆窄窄的老称，钱在这头，货物在那头。

长大后，生意是一方小小的柜台，我在外头，老板在里头。

后来啊，生意是一台四方的电脑，人在这头，店铺在那头。

而现在，生意是一部薄薄的手机，选在上头，送货在下头。

从行商坐贾，到综合购物中心，再到电商的兴起，以及现在的移动互联网购物……时代变了。

编　者

目　　录

第 1 章　提炼？创新？“互联网+”革命 1

1.1　互联网+大数据时代+逻辑 3

1.1.1　石头里蹦不出互联网+ 3

1.1.2　大数据时代分析是王道 7

1.1.3　逻辑思维才是一切 9

1.2　互联网+新常态+新动力 10

1.2.1　“互联网+”诠释新常态 11

1.2.2　“互联网+”成为新动力 13

1.3　互联网+规范+未来 20

1.3.1　互联网+商业在饱受争议 21

1.3.2　走更远要走“人品”要走心 24

1.3.3　敢问：互联网+路在何方 29

第 2 章　“互联网+”时代与互联网数学 31

2.1　“互联网+”撬动的时代板块 32

2.1.1　鲶鱼效应，行业兴奋剂 33

2.1.2　丛林法则，创业原动力 36

2.1.3　赢利模式不再从一而终 39

2.2　“互联网+”重构的时代特征 42

2.2.1　信息升级 42

2.2.2　资本优化 45

2.2.3　产业重构 48

2.3　“互联网+”代表的加减乘除 51

2.3.1　互联网+ 51

2.3.2　互联网− 53

2.3.3　互联网× 54

2.3.4　互联网÷ 55

2.3.5　冷静观察，审时而动 57

第 3 章　变革：互联网+金融业......63
3.1　互联网+金融的市场变革......65
3.1.1　什么是互联网+金融......67
3.1.2　互联网+金融的突破与阵痛......70
3.1.3　第三方金融平台的崛起......72
3.1.4　逐渐平民化的金融行业......75
3.2　大众筹资成为下一风口......76
3.2.1　人人都能做“天使投资”......78
3.2.2　大众筹资的运作流程......79
3.2.3　大众筹资运营模式分析......81
3.2.4　从“互联网+”看大众筹资的未来......83
3.3　移动保险：互联网保险业里的新机遇......85
3.3.1　上门推销保险早 OUT......86
3.3.2　微信，卖保险的新方式......89
3.4　金融业的“互联网+”模式案例......91
3.4.1　交通银行：最红星期五......91
3.4.2　中金在线：移动金融顾问......92
3.4.3　泰康人寿：一元卖保险......93
第 4 章　破局：互联网+零售业......95
4.1　传统零售业在踢门......97
4.1.1　零售业不只是简单的买卖......98
4.1.2　出门购物必备不再是钱包......101
4.1.3　改变零售传统模式成为必然......105
4.2　赋予零售业的“互联网+”思维......108
4.2.1　转型做电商是第一步......109
4.2.2　支付环节成为消费体验......113
4.2.3　配送要以物流来取胜......117
4.3　零售业的“互联网+”模式案例......121
4.3.1　苏宁电器：争做互联网零售企业......122
4.3.2　上品折扣：“微信”打造的线下商城......124
4.3.3　永晖超市：用“微店”做电商......125

第 5 章　洗牌：互联网+房地产业........127
5.1　房地产业在“互联网+”下再次洗牌........129
5.1.1　房地产迎来机遇和挑战........130
5.1.2　房企+互联网+金融........134
5.1.3　房产中介业如何自处........136
5.2　房地产业如何拥抱“互联网+”........139
5.2.1　移动数据助力销售........141
5.2.2　跨界营销成新模式........144
5.2.3　人人都能做中介........147
5.2.4　线上线下的相互引流........150
5.3　房地产业的“互联网+”模式案例........153
5.3.1　万科云：“互联网思维”王国........153
5.3.2　万达广场：宣传城市中心理念........154
5.3.3　绿地集团：成立 GClub 全球会员平台........156
第 6 章　整改：互联网+旅游业........159
6.1　“互联网+”整改旅游业........161
6.1.1　传统旅游走向智慧模式........163
6.1.2　格局改写已成为趋势........165
6.1.3　火并中的旅游 APP........168
6.2　旅游业的互联网思维........172
6.2.1　要做透明化的信息服务........173
6.2.2　旅游+互联网行业态势........175
6.2.3　手机 AR+LBS、微信........178
6.2.4　移动网络营销不能少........180
6.2.5　线上线下都要掌握好........183
6.3　旅游业的“互联网+”模式案例........186
6.3.1　“去哪儿”网：开启全网战略........186
6.3.2　“携程”旅游：与“搜狗”的跨界营销........187
6.3.3　“蚂蜂窝”：决战移动互联网时代........189

第 7 章　重构：互联网+餐饮业......191

7.1　正在重新焕发生命力的餐饮业......193

7.1.1　被改写的传统经营法......194

7.1.2　垂直细分领域有商机......198

7.1.3　餐饮业信息化和互联网化......201

7.1.4　固守传统依然存在困境......203

7.2　让“互联网+”成为餐饮业的催化剂......205

7.2.1　互联网+餐饮业，O2O 是关键......207

7.2.2　在网络平台上推陈出新......209

7.2.3　加上文化价值更吸引顾客......212

7.2.4　优惠并不是营销的唯一手段......215

7.2.5　别忘了培养线下员工技能......217

7.3　餐饮业的“互联网+”模式案例......219

7.3.1　美味不用等：“路由器”战略......219

7.3.2　伏牛堂：从路边摊到连锁店......220

7.3.3　叫个鸭子：O2O 餐饮传说......221

第 1 章

提炼？创新？“互联网+”革命

要说清互联网+，就不得不从互联网思维开始。在目前众说纷纭的概念定义中，对两者定位较为可取的是：互联网思维是在互联网+、大数据分析的背景之下，对用户、产品、市场及价值链，甚至整个商业圈的生态进行全新审视的思维方式。互联网+，是互联网思维进一步实践的成果，代表着先进的生产力。不难看出，两者互为因果。简单地说，前者是理论，后者为实践，相互依存。

“互联网+”可以看作是把一种全新的思维方式具象化，并延伸到各行各业中的一种改革方式。用一个数学公式来表达，即：互联网思维=互联网+思维。互联网是技术根基、加号是方式，思维是核心。对于互联网+，我们更多的是关心，到底该加些什么，加了之后，又会有什么变化。弄清这一切的前提，就是从了解概念开始，它从何而来？又去向何方？它到底是什么(图 1-1)？

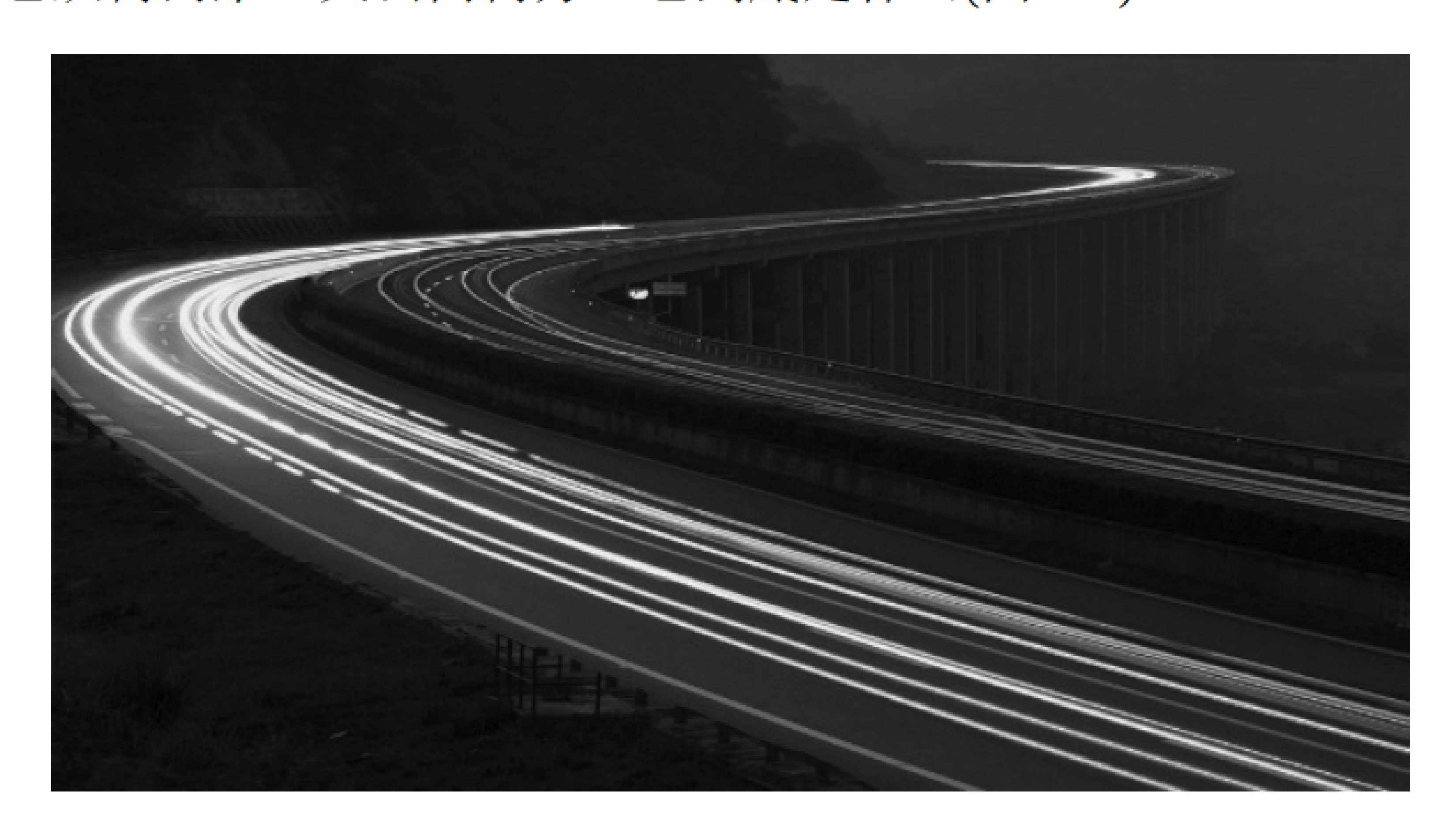


图 1-1　路漫漫兮，不知始终

大师说：从来处来，往去处去；吴承恩告诉我们：从东土大唐而来，去往西天取经。而“施主须自悟”的说法大概读者朋友们应该不会买账吧。在这里，我们首先来解答问题的前半段：从何处而来？想必不少人也搞不清楚，这个似乎从未听说过的互联网+，为何一夜之间铺天盖地，甚至已经有“烂大街”的感觉呢？在这个连面试都需要诚信证明的时代，不弄清楚来源，肯定是无法放心“食用”的。

出于好奇也好，抱着研究分析的态度也罢，首先为“互联网+”准备一份简历，似乎更符合“观众们”挑剔的胃口，最后再戳上一个权威认证“大红章”，就能放心大胆地饕餮一番了。因此，第 1 章我们要树立的观点就是：根正苗红、三观端正、大有可为。须知：“互联网+”最先是由权威的互联网行业巨擘提出的，是奔着“行业救星”而去，是得到了政府政策肯定的“骄子”。



1.1　互联网+大数据时代+逻辑

话不多说，直入主题。20 世纪 40 年代末，在第二次世界大战结束之际，人们有了全新的数据计算方式——电子计算机，埃尼阿克为人类打开了电子数据时代的大门，60 年代末，在将近 20 年后，电子计算技术有了十足的进步，并开始尝试最早的联机。1969 年，从美国国防部开始，逐渐向其他领域蔓延。随着个人电脑的兴起、万维网(WWW)等互联技术的传播，到 20 世纪 90 年代，互联网已经进入了新时代(图 1-2)。在中国，以电子数据交换技术为基础的电子商务开始萌芽，并受到了国务院经济办公室的高度重视，上个世纪的最后一年，阿里巴巴集团成立，拉开了新世纪、新经济的序幕。

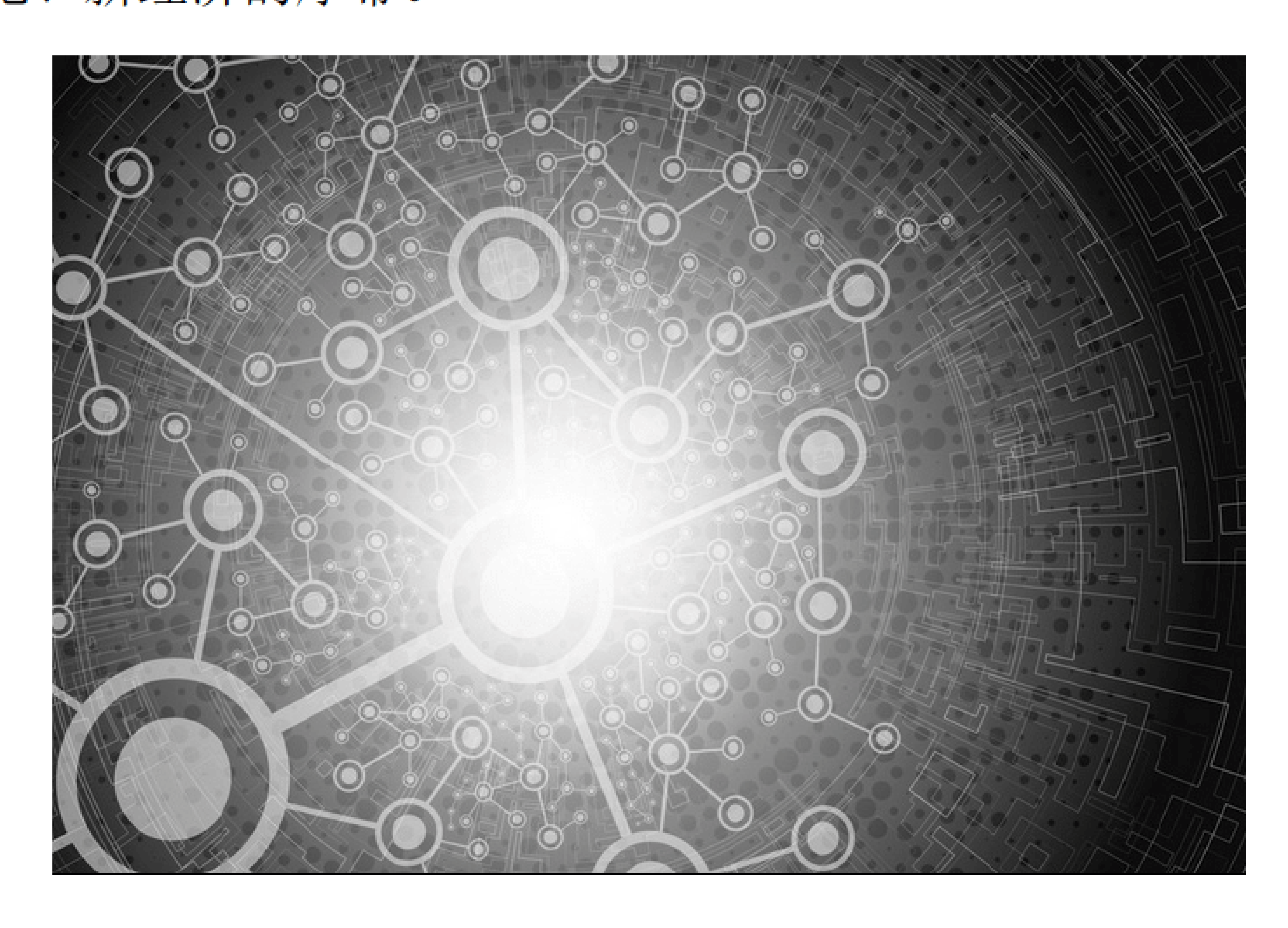


图 1-2　互联网——联通世界

数据处理的革命就像推倒了多米诺骨牌，给整个世界各行各业带来了连锁反应。到今天为止，互联网已经成为人们生活中必不可少的部分。我们可以在网上看新闻、交朋友、听音乐、看电影、下载资料，甚至是开会、办公等。互联网已经不再只是军事上的第二战场，其突显出来的商业价值，几乎已经超越了任何人的预期。有人的地方就有市场，而这些人正“沉迷”在网络中。

1.1.1　石头里蹦不出互联网+

采用逆推的方式简单描述，“互联网+”基于互联网技术，互联网技术基于电子数据分析技术，电子数据分析又是基于计算机硬件进步的。如果要从这些“物

理”上的环节讨论“互联网+”，恐怕足够说到宇宙诞生了。而作为一种商业模式、一种思维方式来理解，“互联网+”也并非是灵光一闪的创造，更多的是将长久以来的商业思维，用逻辑的办法安装在互联网上(图 1-3)。



图 1-3　提炼？创新？头脑风暴！

关于这一点，知乎有个比较诙谐的举例：四川有个小饭馆，老板早逝，其妻继续打理。她是个细心的经营者，在与“**客户交流**”后，发现劳作一天的他们，特别想吃重油重辣的东西补充。基于“**客户需求**”并结合“**长尾理论**”，老板娘决定以川辣风味下饭菜这一“**蓝海小众商品**”，带给到店的食客们“**极致体验**”。但肉食为主的下饭菜价格昂贵，体力劳动者较低的收入难以承受。

经历了失败，老板娘“**迅速反应**”，让客户参与“**迭代开发**”，与厨师构建“**烹饪 SOP**”，进行“**流程再造**”，并在推出前在“**核心消费者**”之中进行“**封测试吃**”，最终确定以豆腐作为主料，“**Beta 版本**”出炉。食物以足量、物美、价廉的特征，迅速吸引了一大批食客。老板娘亲自出任“**首席宣传官**”，与客户长期保持“**有效互动**”，“**自媒体**”与“**二次传播**”相结合，得以日进斗金。——“陈麻婆：老公去世，我如何将豆腐买到全世界？”

到这里，看客们已经不难猜出编者说的是什么案例了，它是享誉全球的四川料理——麻婆豆腐。

这个案例，是大约 150 年前麻婆豆腐起源的故事。面上微麻的陈姓老板娘，就是在与四川“棒棒军(苦力)”摆龙门阵的过程中发现了商机。我们给这个不知互联网为何物的陈年案例套上“互联网+”，也并没有什么违和感(图 1-4)。

案例的原作者不无讽刺互联网+、互联网思维的意思。但从另一个角度来看，确实也证明了：从逻辑思维来看互联网+，其实是对于优秀商业思维的时代性总结和再描述。真正的互联网+，并非是空中楼阁，而是在互联网技术支持下，对逻辑



思维的整理和提炼。既然不是从石头缝里蹦出来的，那么“互联网+”的出现又经历了一个什么样的过程呢？可以大致总结出以下几点。



图 1-4　脍炙人口的川辣麻婆豆腐

1. 互联网时代的兴起

20 世纪 90 年代初，互联网开始逐步进入国人的视野。虽然尚不成熟，但由国务院办公室牵头，开始推动信息化进程。这一点上的变化，80 后、90 后应该是最能深刻体会到的。90 年代前后，各中小学校已经开展了信息技术教育，“电脑课”成为不可缺少的学科(图 1-5)。相信不少读者还能记起苦背五笔键盘表，在老师的指导下注册了第一个邮箱，但却从来没有再用过的黑历史。



图 1-5　20 世纪 90 年代部分中小学开设计算机课

那个年代，电脑、网上冲浪，绝对是最新鲜、潮流的热词，比之现在的互联网+，有过之而无不及。差不多到 1997 年前后，全国上下的网吧遍地开花，去网吧上网、玩电脑成为继泡舞厅、歌厅等之后，年轻一代最为常见的休闲模式。1998 年初，普通少年们还在为网吧禁止未成年入内犯愁时，中国第一笔网上交易成功；

次年，B2C(Business to Customer，企业对消费者)商业模式大行其道。

且不论教育和管理的问题，青少年对上网的“需求”恰如其分地反映了一个时代的变化。而从早在1997年召开的全国信息工作会议来看，互联网技术已经上升到了国家战略高度。1999年是跨世纪的一年，在我国，互联网从数据交流发展渗透到贸易、纳税、政务、教育、医疗等各行各业。相信从绝大部分的80后开始，对网上学籍注册、缴费，大学的计算机专业等，已经不再陌生。

2. PC到移动互联网

进入21世纪之后，电脑开始进入千家万户。截至2014年12月，网民规模达到了近6.5亿，普及率为47.9%之多。在这里值得一提的是，相对于欧美国家的网络普及，我国尚且落后。但人口基数带来的巨大市场，绝对是其他国家所不具备的优势，这也是“互联网+”在中国备受关注的主要原因。回到正题，这里想要提一个问题，有多少90后的大学生、求职者还没有自己的电脑？

事实上，这个问题已经过时。举个身边的例子，小新同学是一个90后。2003年，刚入初中的他开始接触电脑，用学校的“大屁股”(旧式显像管显示器的昵称)电脑学习打字、上网。2005年，家里以6000元的价格购入第一台液晶电脑，并开通了网络。2009年底，大学第一个期末，他拥有了一台5000元左右的笔记本电脑。而现在，他已经变成了一个忠实的低头族(图1-6)。

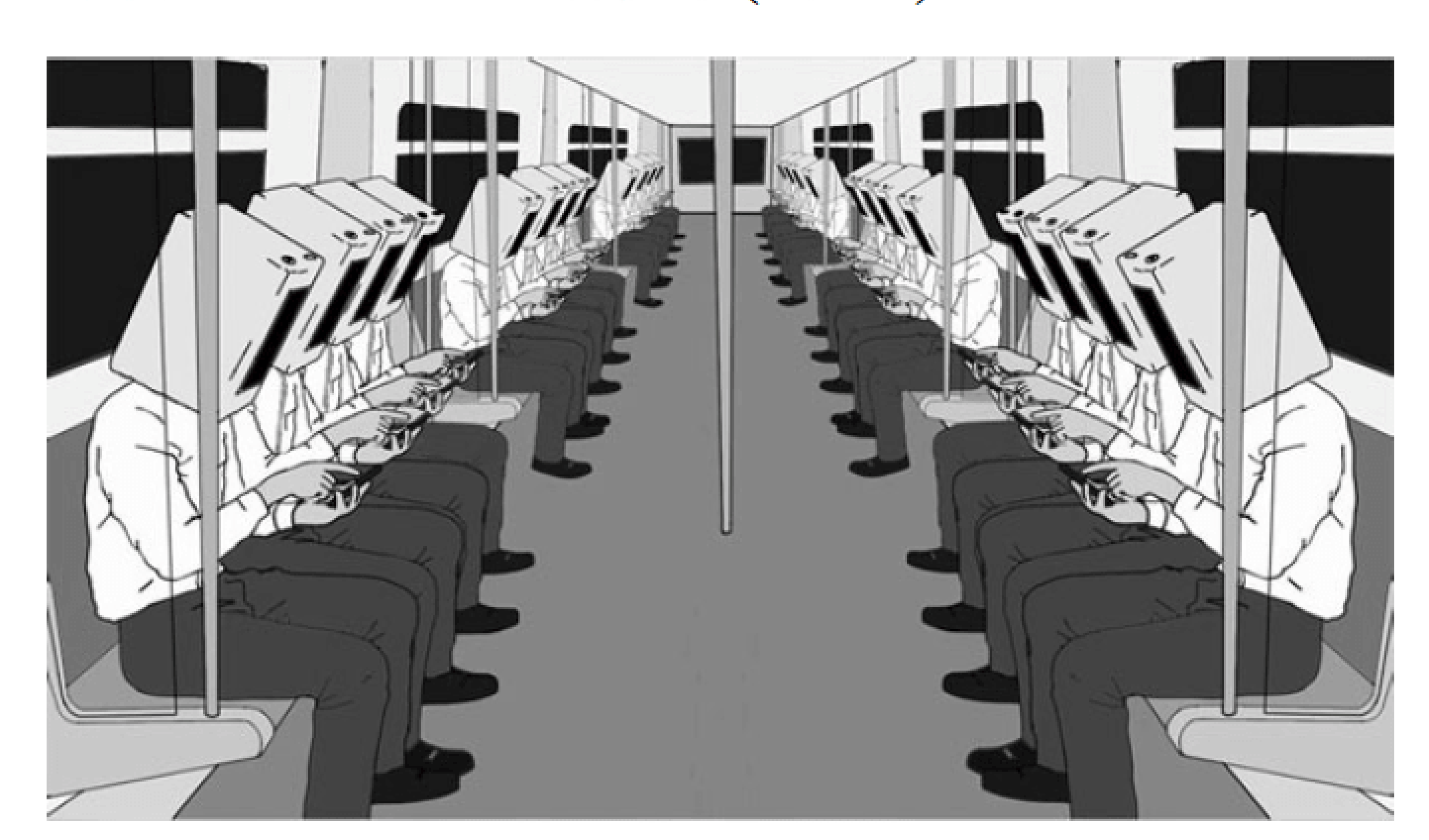


图1-6　低头族

短短的10年间，从网络贸易刚刚起步，到现在人们寸步不离手机，新闻、互动、购物、娱乐等，几乎所有的生活习性，都开始向手机上迁移。手机，用正统一点的话来说，就是个人智能移动互联网数据信息处理终端。而作为客户流量入口的PC端平台，已经被移动端给“击得粉碎”。笔记本不再能夸耀“移动”了，你可以没有电脑，可以没有平板，但现在即便是小学生，也渴望有一部智能手机。



3. 思想到模式的进化

如同 1999 年马云等人嗅到互联网的商机，在网络特征不断变化的过程中，国内各大互联网巨头又重新找到了突破口。百度创始人李彦宏，在 2011 年的公司会议中提到了互联网思维的概念。但由于没有系统的探究和说明，并没能引起较大的反响。次年，异军突起的小米手机一号人物，人称“雷布斯”的雷军，在演讲中提到了“用互联网思想武装自己”的概念，一下子炸开了锅。

小米愈演愈烈，互联网思想“大行其道”，互联网思维开始“猖獗”。2012 年，“易观国际”CEO 于扬，首次提出“互联网+”的概念，并深得互联网领军人物认可。互联网思维、互联网+，以理论和实践的关系受到了国务院的重视。2015 年两会中，全国人大代表马化腾提交了“互联网+”的议案(图 1-7)；李克强总理在政府工作报告中，也提出了制订“互联网+”行动计划。



图 1-7　两会期间的马化腾

除此之外，近年来，电商“大哥大”马云、互联网头号技术大宅马化腾等人，频繁与政府开展对话、合作等，从中也不难看出，市场的风向标，已经越来越偏向“互联网+”的模式。电商要转变、企业要转型，政府更需要为国家经济做出适时的改革和调整，而这一切，都将以“互联网+”为引擎来驱动。由此可见，这一概念的提出和成熟，是顺应时代发展潮流的，绝非一时脑热。

1.1.2　大数据时代分析是王道

据统计，全球每秒发送电子邮件为 2900 万封，假定阅读速度为每分钟一封，需要一个人昼夜不停地看上 55 年。以计算机作为转换、处理终端，互联网作为传输通道的大数据时代早就已经来临(图 1-8)。全球数以亿计的用户正在将自己听到、看到甚至原创的信息以文字、图片、音频、视频等形式上传，并经过输入、分解、

传输和解码后，重新构建在互联网终端上。

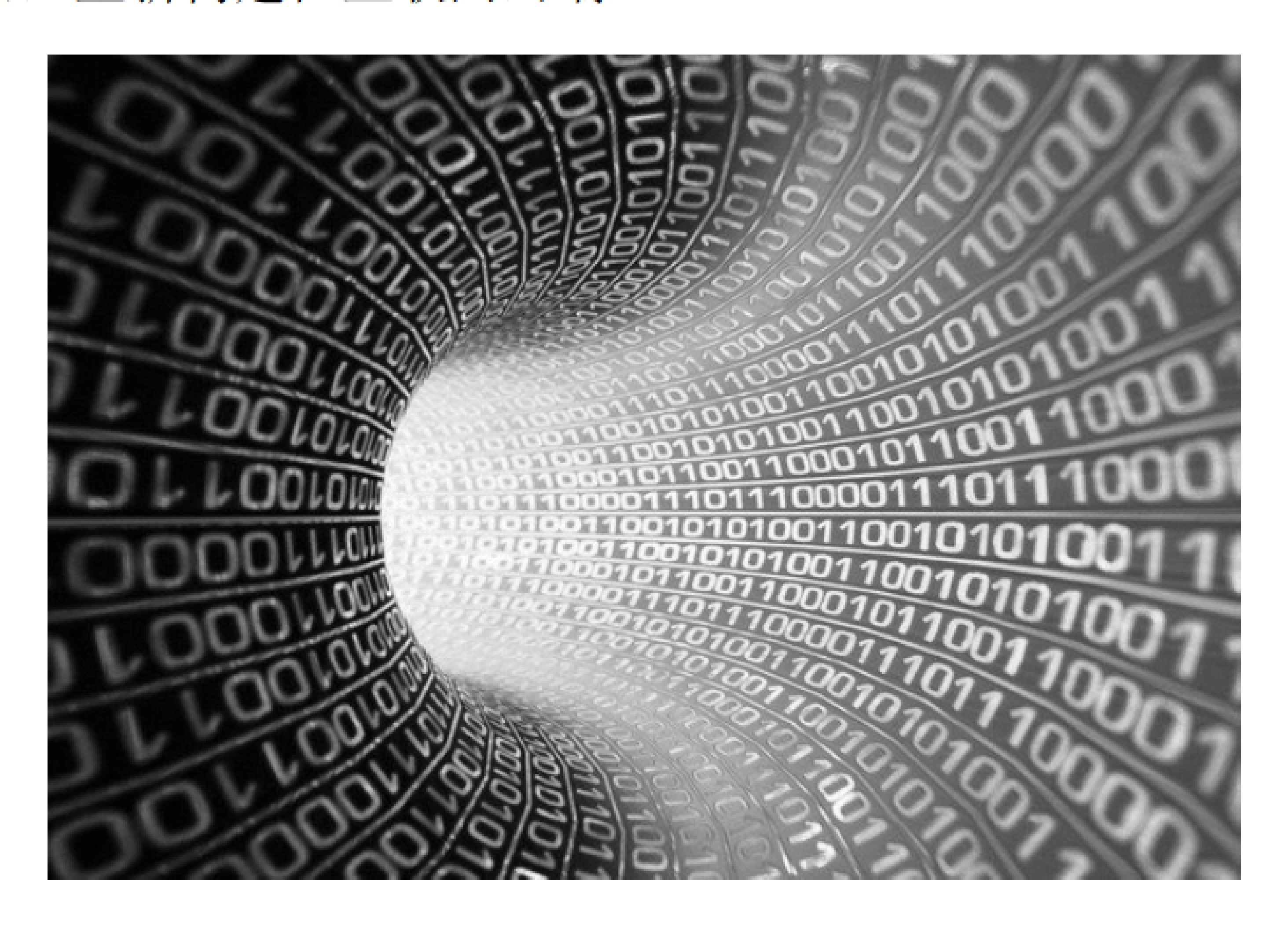


图 1-8　大数据时代下的信息传播

不同于以往的书信、电话、短信等，互联网传递信息速度之快、数量之多，堪称是数据爆炸。首先需要强大的硬件支持，然后就是合理的筛选与分析。“数据是新的石油”——亚马逊前首席科学家 Andreas 这样说。这位业内人士的话还是相当有道理的，大数据中所蕴含的价值是难以估量的。因为它能将数据反映的情况有条理、全方位地投射出来。

从高级应用的角度来看，在华尔街金融机构中，不乏由对网民的留言进行分析，进而通过情绪倾向来判断股票买进卖出时机的实例。民众情绪高涨时买进，低落时卖出，也确实得到了不错的实战效益。就个人来讲，微博、朋友圈的动态，也能成为为人处世的风向标，一个善于“察言观色”的人，往往能更好地适应社会，如果把这种手段用在商业活动中，相信同样会有不错的效果(图 1-9)。

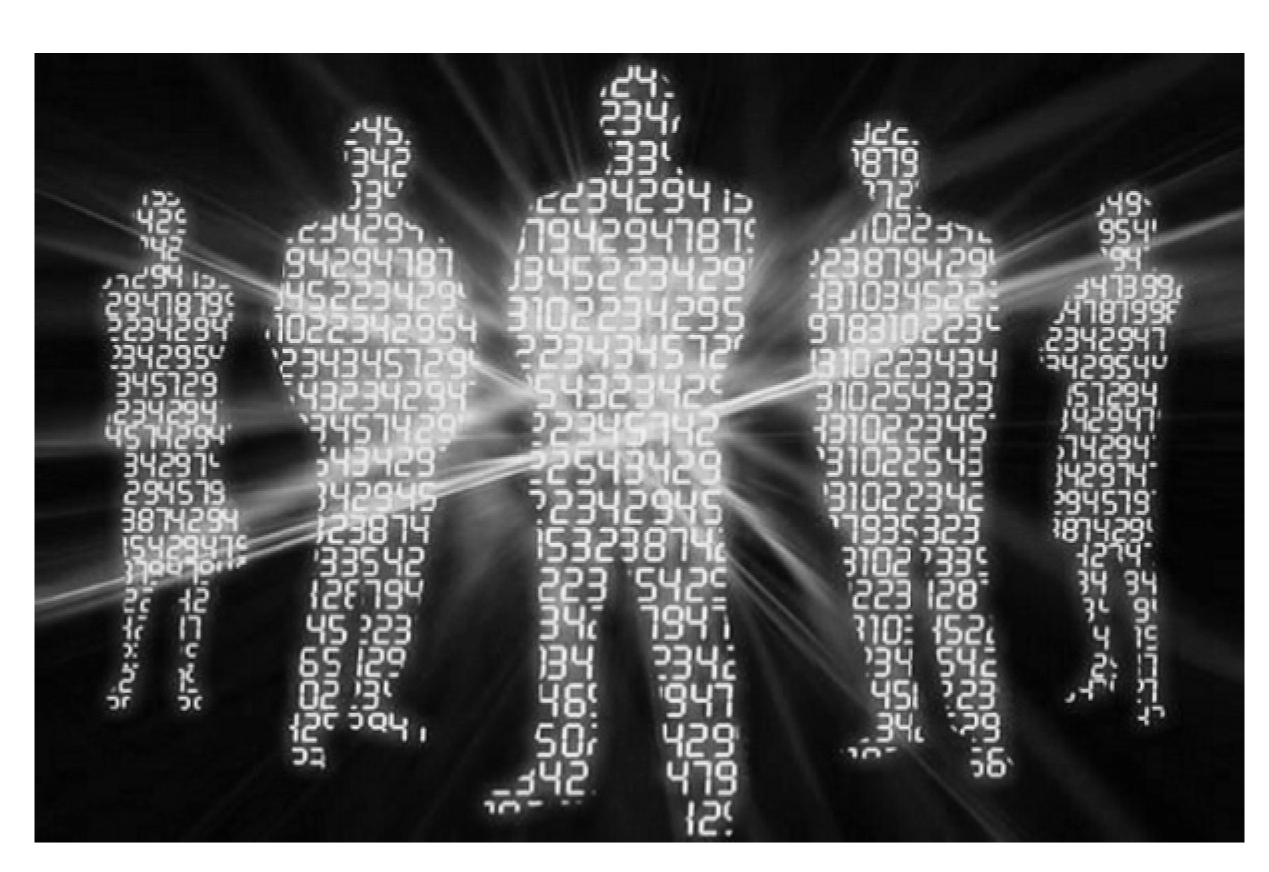


图 1-9　万物皆数据



说到底，数据的确能更好地反映出问题，但却不能代替人类做出决定。数据的核心功能是参考，即便是人工智能程序，也仅仅是通过输入海量的拟人类逻辑数据，让其做出最接近于人类方式的机械处理。如何将数据蕴含的价值最大化，还是要靠人类自身。因为数据不会自己思考，也不可能面面俱到，更何况，人类的大脑才是最终的数据处理终端。一句话概括就是：大数据，分析才是王道。

1.1.3　逻辑思维才是一切

逻辑，源于古希腊语，意为言语，引申为推理、思维。值得一提的是，逻辑不仅是哲学命题，还是研究数学、计算机等学科的重要基础。1+1=2 是逻辑，2×2=4 也是逻辑。数学的逻辑很简单：是或不是。映射到计算机工程上，逻辑就是 1 和 0。绝大部分接触过电脑、手机、数码等电子产品的人都知道，我们所看到、听到的虚拟网络上的花花世界，都是由无数 1 和 0 构成的。

说起来简单，做起来难。最基础的逻辑的确是 1 和 0 的选择题，但反映到大的数据量上面，尤其是每时每刻都在发生变化、受到影响的人类行为上，就变成相当繁杂的逻辑树。就好比电子物理学上的逻辑线路板材(图 1-10)：诸多线路分支的开闭、互相影响，才构成了完整的回路，对应人类输入的动作指令，做出相应的反馈。电脑打字、空调调整温度、电视换台，大致都是如此。

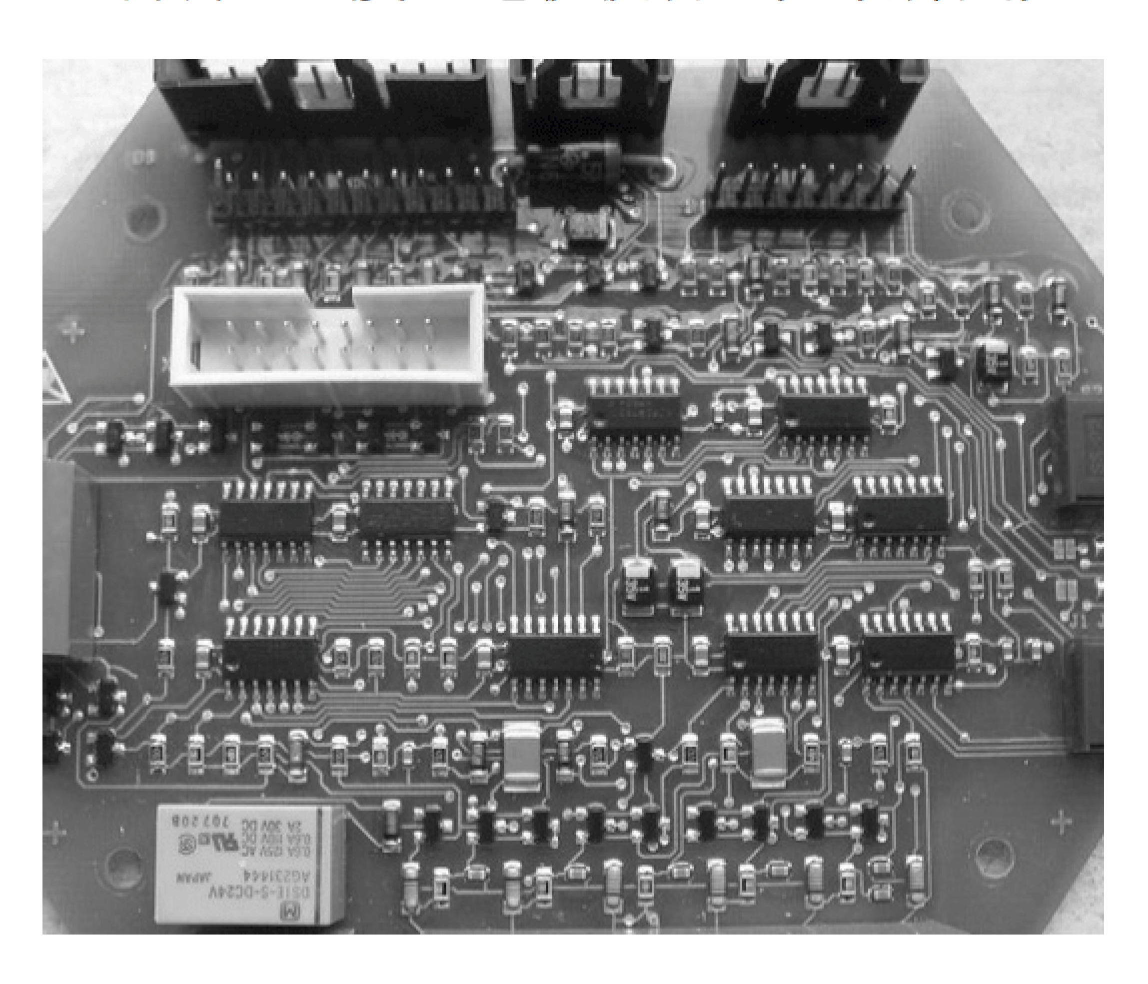


图 1-10　物理学上的逻辑线路板材

著名的“老薛的猫”(图 1-11)，就是逻辑学中最好的悖论。将一只猫放入箱子里，打开的时候可能有两种情况，一种是死的、一种是活的。简单地说，就是一个单纯的人在做出一个单纯的决定时，会面临两个分支选项，而以每一种选择的结果作为节点，又会出现更多的分支。人类的实际生活则更为复杂，因为人与人、

人与事物、人与环境等无数的因素都在互相影响。

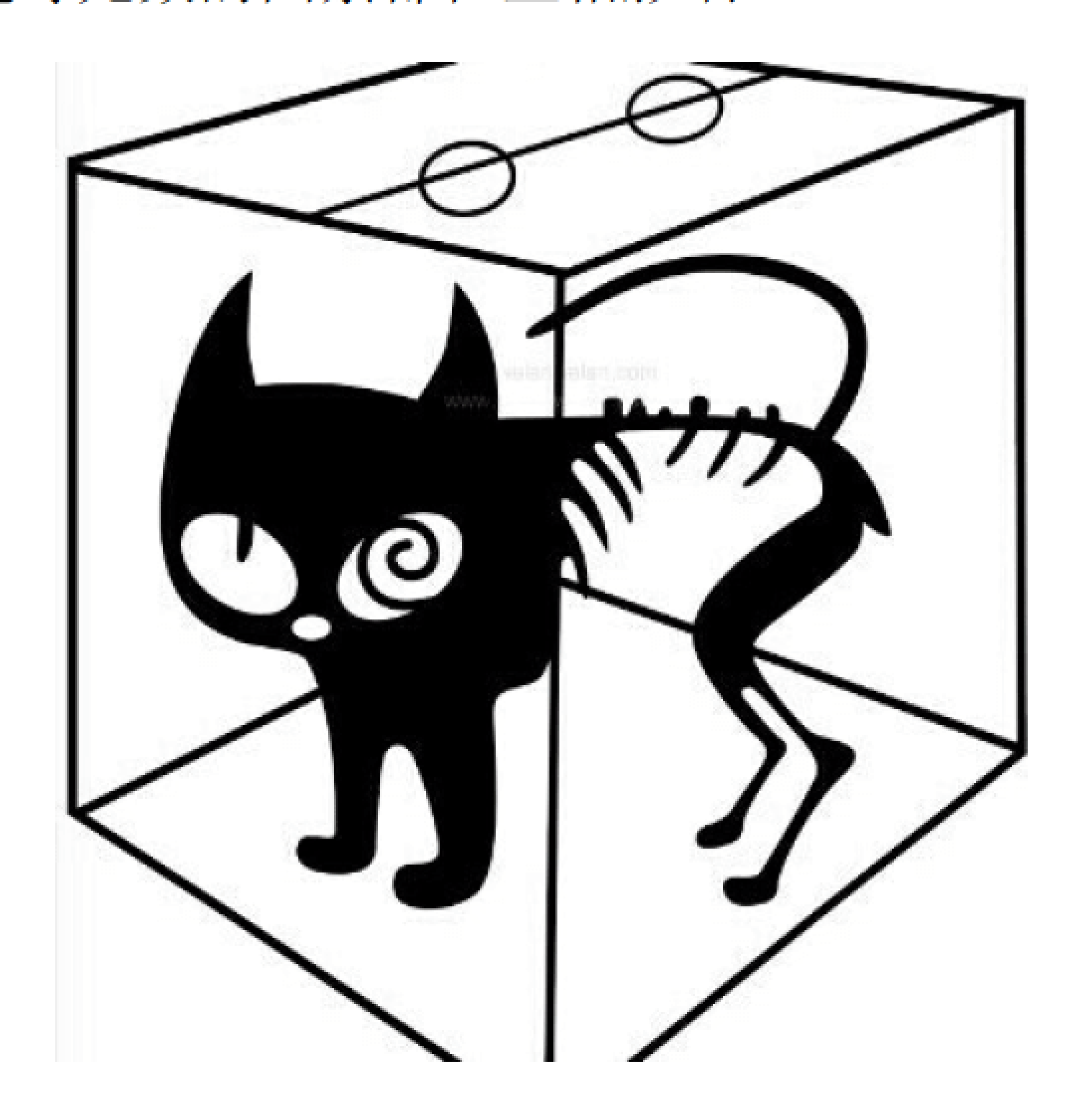


图 1-11　老薛可怜的猫

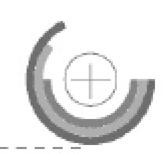
高端的说法是，在简单的逻辑经过叠加变得无比复杂后，就构成了我们现在生活的世界。要想快捷有效地分析情况，并有针对性地制订解决方案，免不了要利用逻辑思维。越是大数据，信息量就越大，带给我们更多的不确定因素，解析起来就更加需要系统性、逻辑性。这就意味着，对善用逻辑思维的人来说，大数据是宝藏；反之，会让人更加无所适从，做事更加畏首畏尾。

互联网+，无论“+”后面跟了什么东西，都可以理解为：利用互联网技术，将尽可能多而全面的与该事物相关的信息数据化，进行逻辑处理和分析，借助互联网收集、分析、传播快捷便利的特性，尽可能快而准确地达到所需要的目的。值得再次强调的是，“互联网+”不是单纯的创新，而是整合、提炼所在环境下最先进的技术，并应用到传统行业中的学习型的改革模式。

1.2　互联网+新常态+新动力

理论是大雅，买卖是大俗，做生意历来是俗中之俗。那么互联网+商业，到底会是雅俗共赏，还是俗不可耐？先要弄清楚一个公式：互联网+商业=？很简单，当然等于互联网商业。古代有“行商坐贾”的说法，早期的商业活动，说白了就是两条腿、一张嘴。要么勤勤恳恳挑着担子当货郎，用腿做营销；要么占个地盘满街吆喝，用嘴做营销。前者成了物流，后者成了线下实体店(图 1-12)。

买卖不离营销，营销不离广告，广告不离媒体；其他主要的影响因素还有市



场需求、货源供应。前者包括客户需要、产品使用价值，后者包括实时生产力、运输及储存能力。而营销作为串联手段，自然也是不可忽视的一环。从吆喝到微营销(微博、微信)，最直观地反映出宣传手段在变化，而在这背后，大众消费观、消费习惯、产业结构等都在发生剧烈的震颤，求破、求新。



图 1-12　货郎图

1.2.1　“互联网+”诠释新常态

商业模式的转变，始终是追逐市场和利益而进行的。哪里有市场、哪里有利润，哪里就会有商人。弄清“互联网+”的实用价值，商业是个很好的突破口，因为它在很大程度上反映了人们的生活，乃至生存状态。那么，互联网技术究竟又引领了什么样的变化呢？大致如下。

1. 云时代：社会形态全球化

在《圣经》中，有个故事说，上帝害怕人类齐心协力建成巴比伦塔(通天塔)，就让人类说不同的语言，而人类因此四散东西，便有了种族、语言的隔阂，后来从氏族过渡到以地缘为主的国家体系(图 1-13)。神话固然只是神话，但其中所蕴含的也是人类长期总结的智慧：距离，是形成人类固有社会形态，甚至纠纷、战争的元凶和大毒瘤；而沟通，则是对付这一大毒瘤的唯一办法。

沟通的具体表现就是信息交换，通俗地讲，就是社交。人们通过社交表达自己的需求，进而构筑起一个以共同利益为基础的社会结构形态，这其中就包括经济、政治、文化结构。在中学政治和历史书上，我们就学到过：生产力决定生产关系，经济基础决定上层建筑，最终影响社会形态。商业是经济纽带，联系了生

产、消费，是构建社会形态的底层骨架，牵一发而动全身。

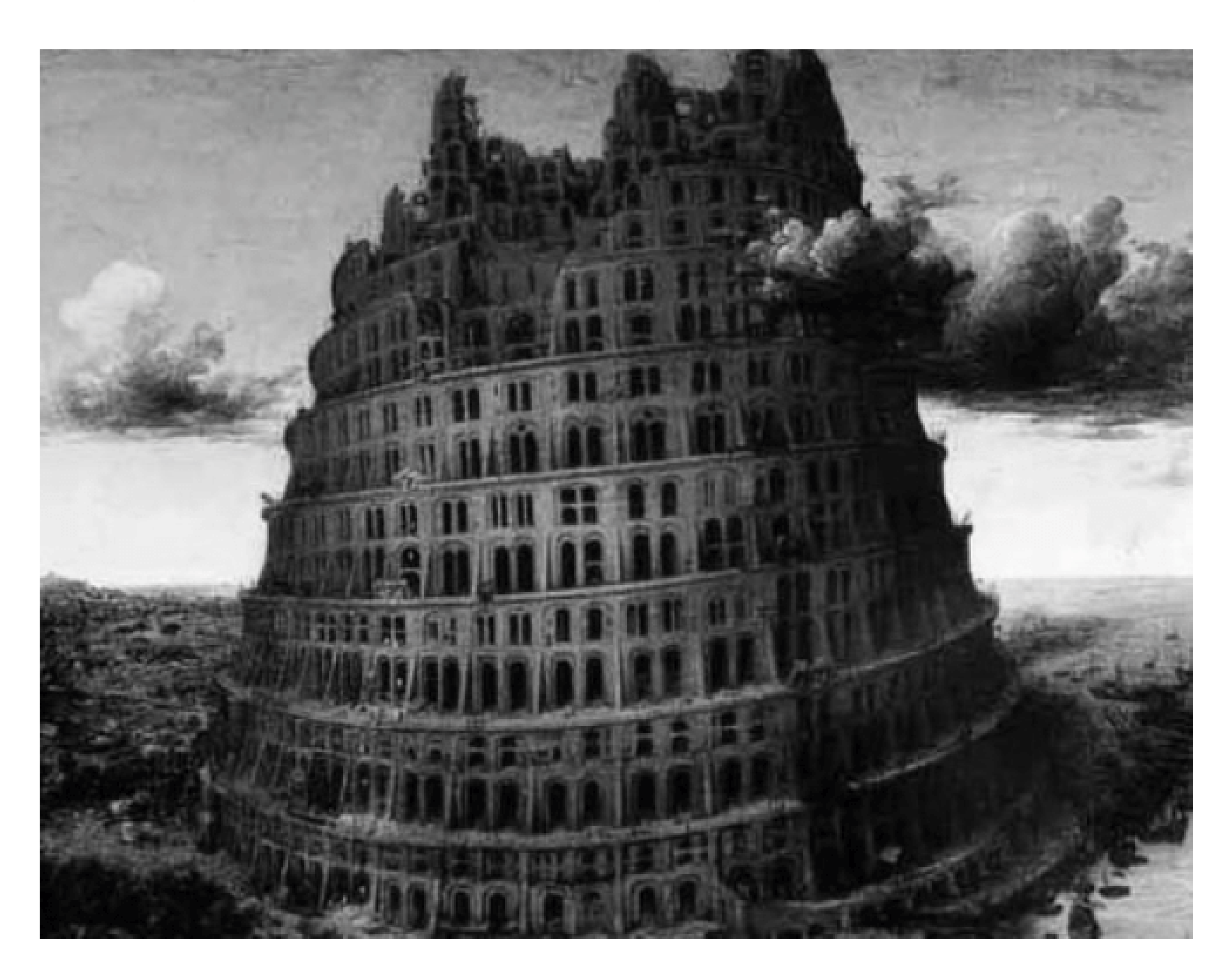


图 1-13　通天塔的假想

在互联网时代，商业的地缘影响已经降到最低，理论上，通过万维网，人们在固定或移动互联网终端上可以几乎无限制接收和发送信息，对象可以是世界任何角落中的任何人。这种基于计算机技术的虚拟上传、存储、处理和下载工具，我们称之为“云技术”，人类社会交织出一个以“云”为核心的万维网络。而正是这个以“云技术”为支撑的互联网+，加出了一个全球化(图 1-14)。

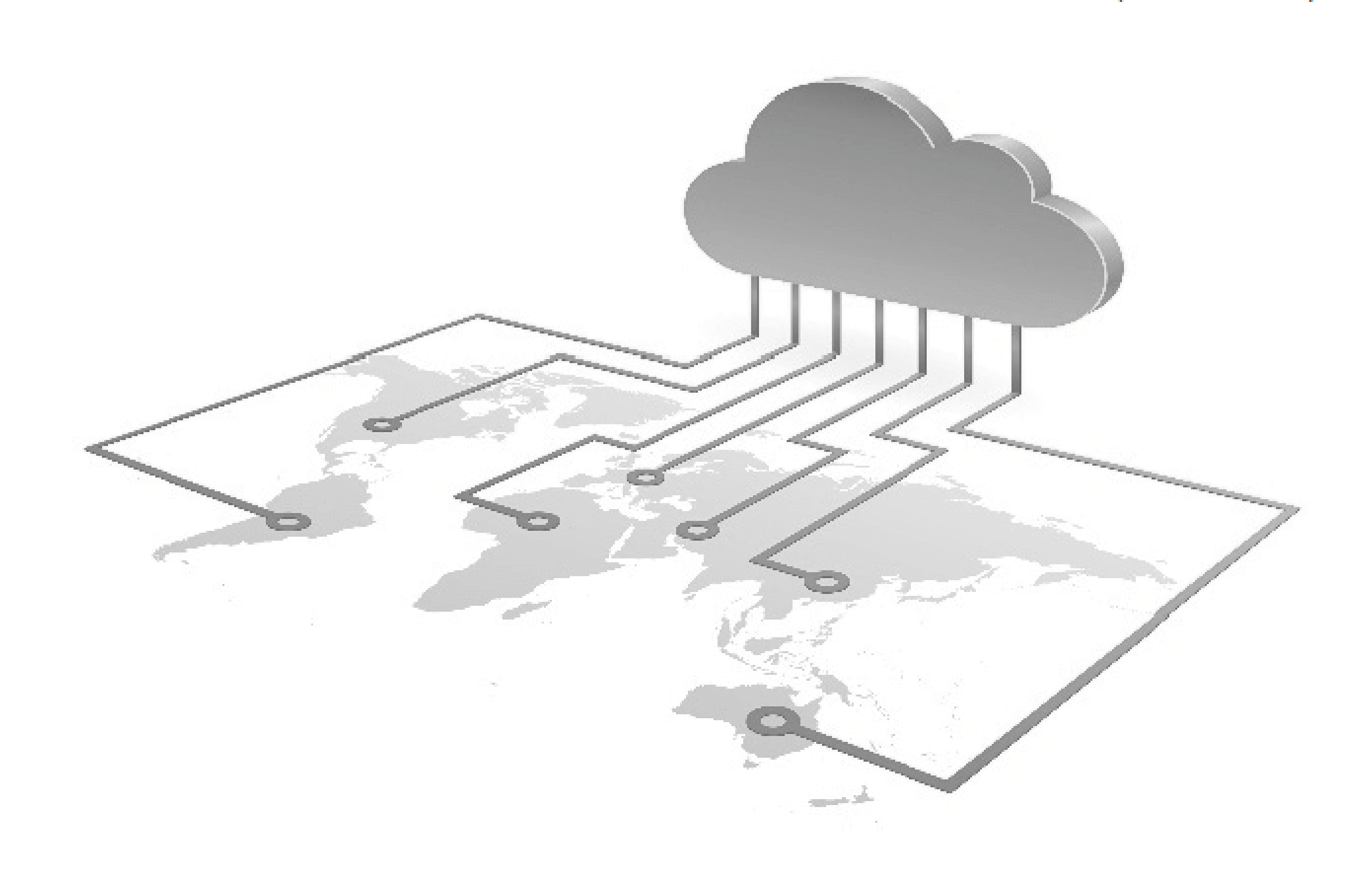
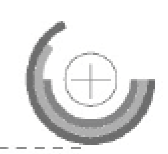


图 1-14　“云技术”引领全球化

2. 新商机：生活方式网络化

以“云技术”吸纳全球爆炸式的信息，将其转化为庞大的数据进行运算处理，再井喷式地向全球投射。而服务的对象，就是活生生的我们。因此，互联网技术的进步，最终表现为人们生活中方方面面的变化。毫不夸张地说，互联网丰富了



生活的多样性，改变了人类。我们不再是日出而作、日落而息了，也不再是固定地每晚 7 点守在电视机前等着看新闻联播、天气预报、焦点访谈了。

关于“互联网+”对生活的改变，最初就表现在信息接收的方式上，报纸、电视等媒体受到了强烈的冲击。想看大是大非，我们有手机报、腾讯、百度新闻；想了解身边事，我们有微博、贴吧、网易娱乐。人们对于信息的接收时段，不再是固定的早间、晚间，而是更加细碎化的。我们在地铁上看、在餐厅看、在厕所看、在公司偷偷地看(图 1-15)，而传统媒体也不得不牵手互联网，做出改变。



图 1-15　网民

无论是 PC 时代，还是大行其道的移动互联网时代，所反映出来的变化就是：人们将越来越多零碎的时间花在互联网上，常年在线。人群关注点的转移，迫使各行各业做出相应的改变。媒体首当其冲，而其作为传统广告载体的特性，也紧随其后。借用互联网业内术语，互联网已成为“用户流量”的入口，为了抓住流量，所有行业都必须投身其中，进行互联网改造。用户在线上，市场就在线上，甚至连政务、教育、医疗等事业都需要在线上，人类的社会生活已经离不开网络了。

1.2.2　“互联网+”成为新动力

前面说到数据是“新石油”，那互联网就是传输运行系统，想要快速有效地抢占资源，就要“控制住互联网的关口”。O2O(Online to Offline，线上对线下)就是阀门所在，“互联网+”的“+”就是对接口的铆钉。行业改革后的效率值、稳定性，都与加号的强度有直接关系，加得不好，不但会造成资源浪费、延误正常的运营，更有可能会让局势乱成一锅粥，要知道“水能载舟，亦能煮粥”。

画圈的伟人曾经说过：科学技术是第一生产力。而之后的实践，确实验证了这一真理。就现在来讲，互联网技术无疑是最前沿的科技之一，理应被当作强大的生产力。两会中，李克强总理代表政府的讲话道出了国家的重视：互联网+，是中国经济改革的新引擎，是制造强国的新引擎。也就是说，这种全新的互联网模式，除了客观地推动改革，还能主动地促进改革(图 1-16)。



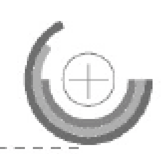
图 1-16　互联网+，经济腾飞的新引擎

1. 连接是本质

设想一下这样递进的场景：没有电脑、没有 Wi-Fi、没有流量、没有手机。当我们尝试着把这些连接网络的关键道具一件一件拿走时，绝大部分人都会逐渐开始焦虑。习惯网络生活的我们，在无法实时获取信息、交换信息时，就会产生强烈的紧张情绪，严重的甚至有可能导致注意力分散、坐立难安(图 1-17)。这是病，得治！但想要戒掉，怕是只能高呼：“臣妾做不到啊！”



图 1-17　一张图逼死 Wi-Fi 用户



人类总是矛盾的，一边呼吁戒掉网络回归自然，一边又大力加强网络建设。如今各行各业乃至政府都大力提倡用“互联网+”连接产业改革，那么，互联网+究竟又有着什么样的好处呢？毫不夸张地说，互联网生来就是为了连接一切的，是重构和拼接现代经济结构乃至社会结构的关键拼图，真的是由不得你不去喜欢。

连接

总结一下现代社会的生活状态，就是：我们都是互联网客户端的延伸。换句话说，人们对于互联网的依赖已经到了一个前所未有的程度，人类从未如此依赖一件事物，当然，除了生存物资。甚至有人这样认为：继阳光、空气、水、大地之外，互联网(也有说 Wi-Fi 的)已成为人类赖以生存的第五元素(图 1-18)。夸张但无可厚非，离开了网络，我们很容易就会变成“瞎子”、“聋子”、“哑巴”。



图 1-18　人类生存的第五元素——互联网

那么，戒不掉的互联网，又从哪些方面连接人类社会呢？第一要素是信息！要知道，人类好比一个个高智能的处理器，将所见所闻所感转化成语言、文字、图片向外辐射(图 1-19)。互联网的出现，几乎消弭了信息传播的距离、时间壁垒。举个例子说，大家都看过古装剧，那么一定熟悉这样一句话：刀下留人！但大家有没有想过：要是传令者再慢一点，行刑者再快一点，是不是要刀下生亡魂呢？

信息的快速传播，解决了很多实际问题。商贾可以在更大的范围内散布自己的产品信息，扩大生意规模；军队可以更好地收集信息，料敌先机、减少损失；扩展到各行各业，互联网所带来的信息革命，以及全新的连接方式，如同暴风一般席卷 360 行，行行开始思变、求变。而如今，互联网已经从高端领域走进我们

的生活中，这样的所谓连接，也让我们的生活翻天覆地般变化着。

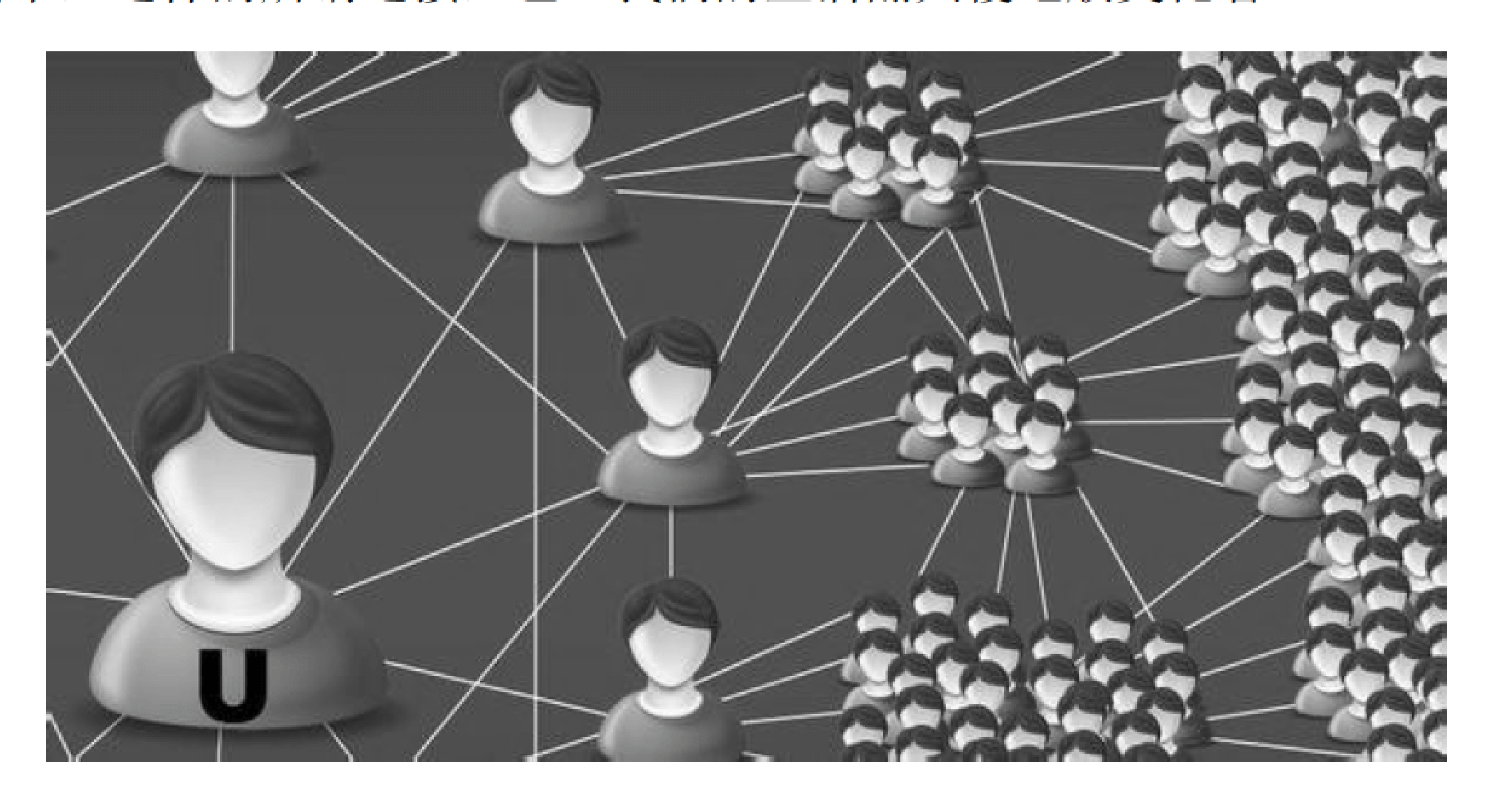


图 1-19　信息的网状辐射

诱发

商之熙熙，皆为利来；商之攘攘，皆为利往。作为消费者的我们，在互联网的引导下做出了改变。人们通过网络获取信息的比重已经超过传统媒体，这一改变所诱发的，就是传统行业开始进军互联网。商业的趋利性，反过来也可以让我们清楚地认识到一个事实：互联网存在极大的开发价值。辩证地看，这种诱发作用是相互的，也正是因为商业价值逐渐凸显，互联网才得到更多的关注。

这里来点干货佐证：互联网的发展，形成了强大的互联网商业帝国。就国内而言，腾讯、百度、阿里等巨头，堪称是擎天柱(图 1-20)。这一类企业，就是属于直接将互联网转化为商业资源的基石。正是因为他们对于互联网潜力的挖掘，让其更具使用价值。没有聊天工具，我们拿什么沟通需求？没有搜索引擎，我们拿什么获取信息？没有电商平台，我们拿什么去做生意？而他们，给了我们可能。



图 1-20　中国互联网商业基石——BAT



如果说移动、联通、电信三巨头，给了我们上网(包括有线和移动端)的可能，那么 BAT(百度、阿里、腾讯)则开创了中国网络生活新时代。从门户网、搜索引擎，到视讯、娱乐，再到商业，这些人诱发了一场了不起的革命。作为商人，他们是从互联网获得第一手利益的先驱；作为基石，他们将互联网二次发掘，步步深入到我们生活的方方面面(当然，其出发点依然离不开利益)。

2. 推动是价值

所谓价值，简单地说，就是有利可图。有市场、有价值，才是互联网行业发展的源动力。承前所说，信息是石油、互联网是管道，那么我们要强调的“互联网+”，就是总理所说的“发动机”了。信息为能源、网络为管道，这个加号，就成了一台强劲的内燃机。市场是一辆机动车，仰仗着发动机的动力前进(图 1-21)。要想提速，动力升级是关键。但是需要牢记：动力并不能代表一切。



图 1-21　机动车&引擎

难免有些“飙车党”会寻求加速的刺激，不在乎市场的规则和法律法规，这种追寻捷径、只顾利益的方式来“驾驶”，往往是会出问题的。轻则车毁，重则人亡，切记！切记！这也是为什么市场需要调控，需要政府宏观把握的原因了。且不谈负面影响，我们先来看看，互联网造就的市场到底有多大，有多少潜力可挖，又是怎么来推动商业机车前行的，其价值究竟在什么地方。

市场

市场由需求来决定，而需求则是源于使用的人群。想要了解“互联网+”所加出来的市场，就要从互联网的使用情况开始了解。2014 年底，全球互联网普及率

达到 40%以上(图 1-22)，从分布图可以看出，普及率最高的莫过于欧美地区和澳大利亚。值得一提的是，韩国达到 98.5%，居全球首位。而中国大陆的互联网普及率，显然是落后于发达地区的。总地来说，全球仅有 30 亿网民。

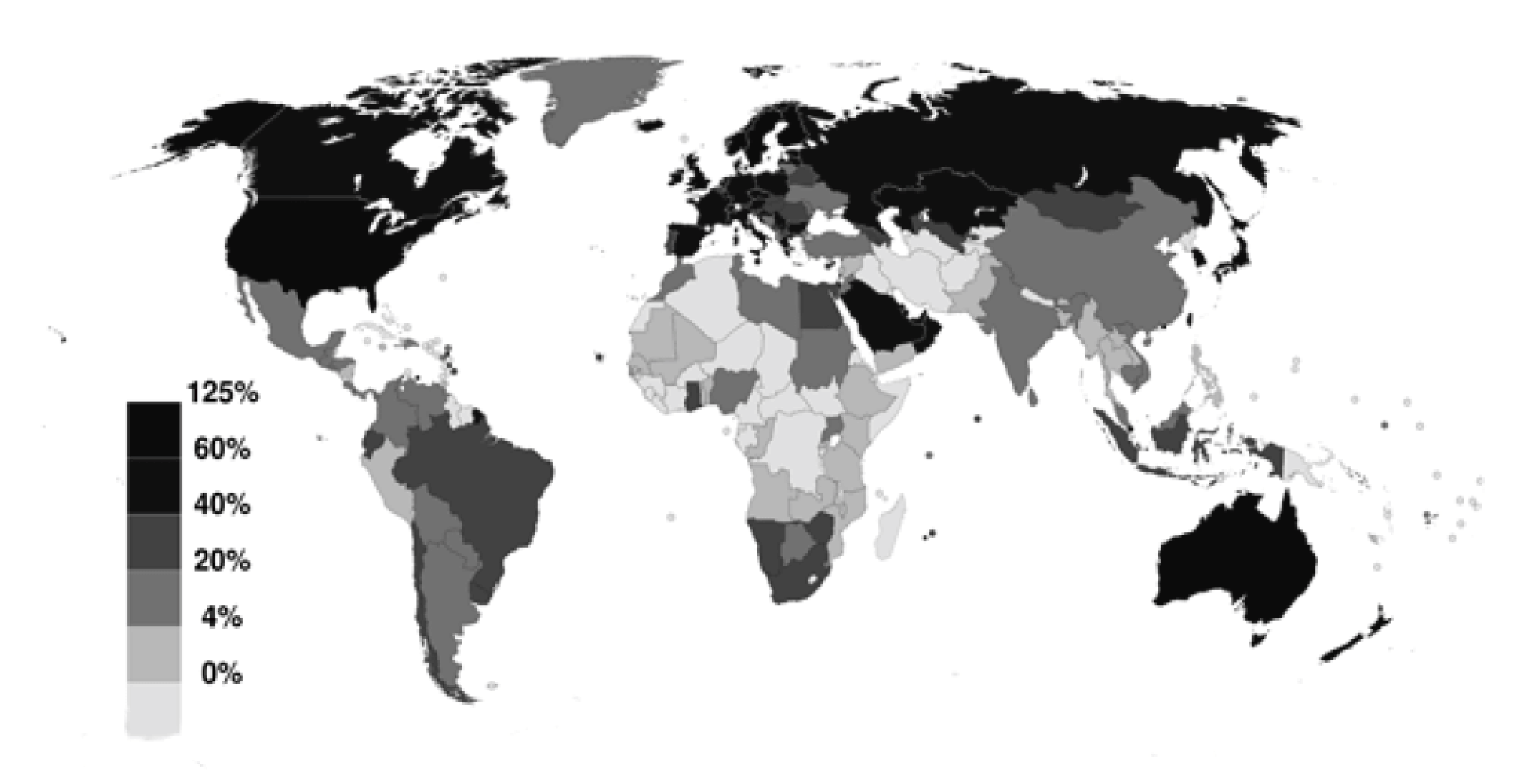


图 1-22　全球互联网普及率

除了销售市场大，其所节约的时间、人力、资金是不可想象的，尤其是商品数量上来以后，单位成本节约的累积，就是我们所难以预估的。在这里值得一提的是，为什么中国大陆的普及率偏低，却是最为适合发展“互联网+”的宝地？原因有二：其一，人口基数问题。中国大陆的普及率虽然没有过半，可是乘上 13.67 亿的基数，潜力就相当大了(图 1-23)，这一点是欧美的人口结构难以比拟的。

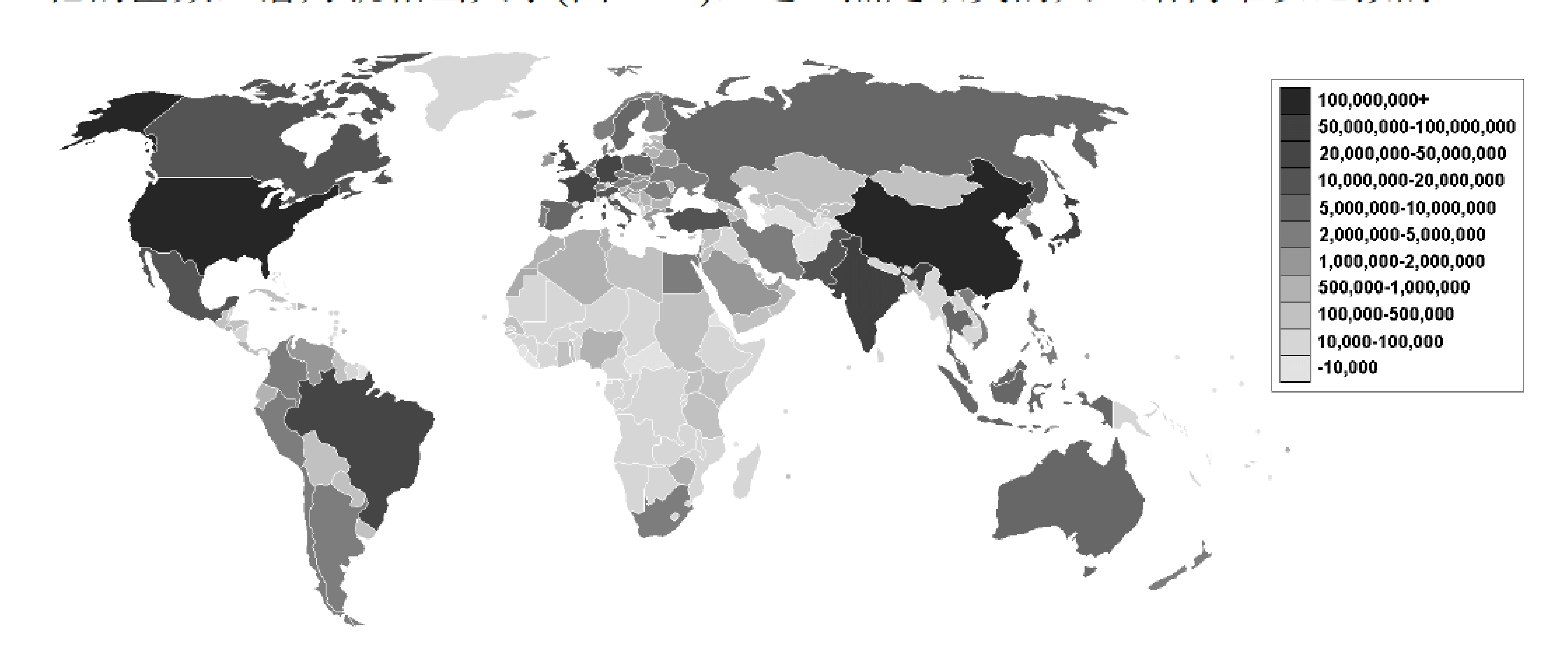


图 1-23　全球互联网使用人口分布

30 亿的网民就有 30 亿个潜在购买力，那么我们就不难想象，互联网的市场究竟有多大。举个例子，我手里有一部手机，去乡下闭塞的地方推销，我一天所能



够接触的客户，大概只有十多人，而且购买力和需求难以保障。但通过“速卖通”，放到网上写好一段商品介绍，理论上客户是亿级的，几乎不需要为了市场而发愁。这么一比较，相信不少人都会明白“互联网+”的价值所在了吧。

推动

开玩笑地说，把这个亿级客户的数据摆在眼前，商人见了就像是黄鼠狼见到鸡，两眼都能够放出绿光来。如此巨大的市场，对商业行为的导向性是巨大的。可以说，用不着刻意推动，仅“互联网+”的潜在利益，就够商人们绕轴转了(图 1-24)。那么，又为什么会说：推动是价值呢？这就要从互联网商业的其他特质说起了。简单总结起来是：低门槛、操作易。前者把更多的竞争者放了进来，后者又为竞争力保驾护航，换句话说，就是降低了商业金融风险，解决了入行困难的基本问题，扩大了商业队伍。



图 1-24　有利能使人推磨

关于门槛，当下，人们对微商、电商这一类概念并不陌生了。谁的朋友圈里没有一两个代购和微商，谁没有在淘宝，甚至一些国际购物网站上买过东西呢？这都是在互联网带动的商业改革中冒出来的。有人贷款 50 万给你创业，你未必动心，因为要考虑亏损、偿还、供货、销售等一系列问题；但一分钱不给，让你去试水微商，心动的人或许更多。钱不是问题，问题是不敢亏钱。

而关于操作的部分，主要是营销。前面提到过，人们的生活重心开始向互联网偏移，尤其是移动互联网的出现，让人们时时刻刻保持在线，这是一个显著的进步(图 1-25)。人们可能没有时间和精力去逛街，却会有时间、有兴趣玩手机、上网，这还不足以推动着商业行为一同向互联网倾斜吗？

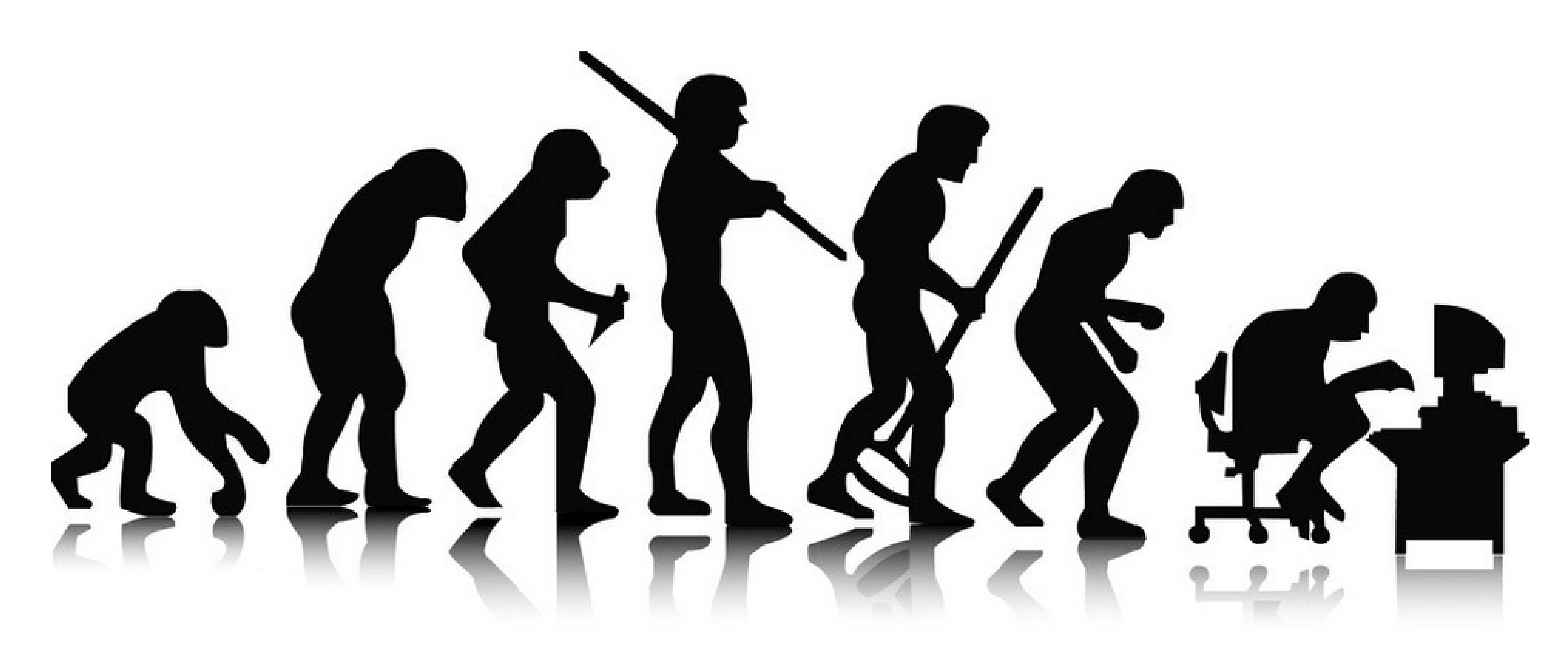


图 1-25　人类的进化方向

1.3　互联网+规范+未来

可以肯定的是，互联网+，正在全力推动着行业改革、商业发展，利好是肯定存在的。但目前所遇到的阻力，也是我们不能视而不见的。过度宣传引起的反感、假大空引起的信用危机、守旧思想的全盘否定，这一切都在搅动互联网商业这一潭浑水，不少人表示了对互联网商业前景的担忧，这在一定程度上破坏着市场的稳定，以及新型行业的发展秩序。鱼龙混杂，就是目前的形势。

“互联网+”的未来该怎么走，如何清楚地认识、明确地规范，才是第一要务。既然已经成为国家发展战略了，政府的调控和把关自然是少不了的(图 1-26)。而至于我们，这些潜在的客户和商家们，又该如何做，才能够赶上这一班车，又如何避免翻车的风险呢？我们应该从根源上了解互联网+商业的模式，遵从行业规则和法律法规，接受国家政策中的指导意见，规范操作、不越雷池。

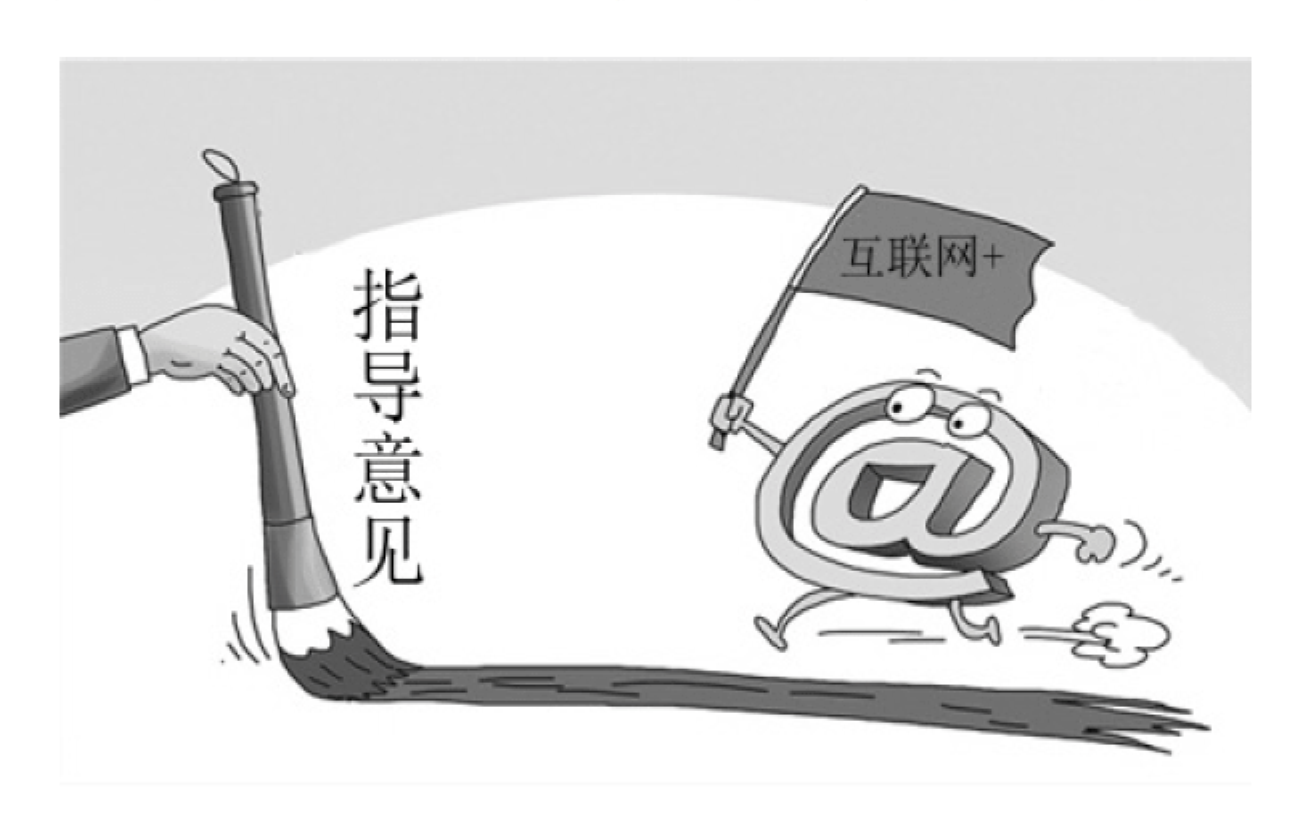
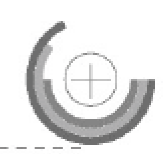


图 1-26　遵循调控指导意见



只有在互联网+商业规范化、诚信化、真实化以后，接受的人群才能更多。互联网+商业固然是“前景美如画”，但过度挥霍自己的颜值，也是不可取的。除了应该遵循法律规范，还需要吃透商业规则，要知道互联网+带来的大机遇，是伴随着更大的竞争压力的。要是一个不小心，伤到了“顾客上帝们”的感情，想要再度挽回是相当困难的，因为虽然每人捧一下，未必会站得更高，但每人踩一脚，却是会要命的。

1.3.1　互联网+商业在饱受争议

通过互联网进行交易，是“互联网+”的中心内容。近年来，民众对网上购物的认同率越来越高，像是天猫、京东、苏宁、当当等颇具代表性的大型交易平台，都赢得了较为普遍的认可(图 1-27)。这种基于大型平台进行交易的 B2C 或 C2C，为什么能够及早地赶上互联网改革的第一班车呢？质量有保障、支付和售后让人放心、花钱有迹可循、出问题有人可找，是关键。



图 1-27　竞争与合作并存的互联网商业圈

就在这些领头羊们好不容易杀出一条血路的同时，互联网的发展也是日新月异，很快进入了以移动互联网、个人网商为代表的“平民化”时代。这一时期的最大特点是：手机 APP 在冲击这些传统电商甚至整个传统行业的同时，也让万千“草根”拿到了逆袭的门票。但随之而来的问题，也让不少人感到担忧：手机支付的安全性、APP 用户信息的保密性、“微商”的可靠性等。尤其是微商，作为新兴互联网商业的排头兵，与互联网思维、“互联网+”一起，已经在人们心中烙下玩烂了的印记。

1. 警惕！别让奸商钻空子

经济的快速增长，新兴行业不断地崛起，给这个年代贴上了浮躁的标签。趁机捞一把、不正当竞争、愚弄客户成了一些不法商家捞取黑金的重要手段，“无商不奸”成了他们的座右铭。这些人的存在，为互联网+商业打开格局制造了相当大的难度，不信任的情绪波及到了守法商家。幸而政府和相关行业联合起来进行整饬，使监管逐渐步入正轨(图 1-28)，整体上来说，创造了一个相对良好的环境。



图 1-28　网络监管

然而需要警惕的是，依然有些不法商家通过“特殊手段”规避了审查，他们或是违规山寨、销售非法和不合格产品，或是钓鱼诈骗。作为消费者，需要时刻保持冷静，不要为所谓特惠、新奇而上当受骗；也要区别对待，不可全盘否定互联网商业。作为个人商家或平台管理者，则需要依法提交真实信息、升级审核排查机制(图 1-29)，让消费者放心，这样利益才能得到保障、市场才能得以保全。

2. 微商？务必拒绝假大空

现在最为争议的互联网商业模式就是微商。由于它以发展层级代理商的模式来规避下线商家囤货困难、资金短缺的问题，很多人将其等同于网络传销。再加上“微商”们不厌其烦地在朋友圈、微博推送让我们不厌其烦的小广告，也获得了网络牛皮癣的“美誉”。不少人认为，这些人是在打法律的擦边球。这一部分监管空缺，称了传销者的心(图 1-29)、扫了真“微商”的兴。



图 1-29　网络营销陷阱

针对这一现象，上海韩束化妆品公司组织了“解毒微商”的行业大会，副总裁陈育新出任代言人，针对传销、假货、骚扰等现象和质疑，做出了解答，并在大会上达成了“微商五条”，第一次由行业自发组织界定、监管，堪称是“微商界”最为郑重的官方发声。在这里，我们将 V5 条罗列出来，希望想要涉足此行业的人有一颗负责任、冷静的心，广大的消费者有一丝包容、正直的意。

一、需求真实，产品有品质保证。假货和没有质量保障的就不是微商。

二、自己或亲人使用。无体验分享的不是微商。

三、信息节制得体。骚扰的不是微商。

四、渠道为正常几个层级。无限发展渠道层级牟利的不是微商。

五、为更的好生活而不是一夜暴富。成功学的与大忽悠的不是微商。

(以上条款来自陈育新、“微五条”，图 1-30)



图 1-30　陈育新与 V5 条

这五条，表明了以“微商”这一行业为代表的互联网+商业，正在逐步走向规范管理，自身的市场调控机制也在慢慢地起作用，需要人们给予耐心、支持、监督。我们认为，即便是将其中的微商换成任何一个互联网+商业模式，都是符合的。互联网+的成功，并不是可以一蹴而就的，依然需要我们通过努力，跨过竞争的坎儿，才能到达彼岸，它提供给我们的不是捷径，而是武器。

3. 营销？切莫忘掉了初心

既然提到微商，那就不得不提以其为代表的互联网营销，或者互联网+营销。互联网作为最新、最快媒体，代替其他媒体成为广告主要载体的功能无须多言，谁还没见过网页广告和大 V 营销呢。提到这个，不少人都会无奈地叹一口气(图 1-31)。网页上杂乱的弹窗、视频播放长到掉渣的广告、朋友圈扎眼的刷屏和微博大 V 们的吐血推荐，让人不得不说上一句反话：产品质量硬，不如广告做得硬啊！

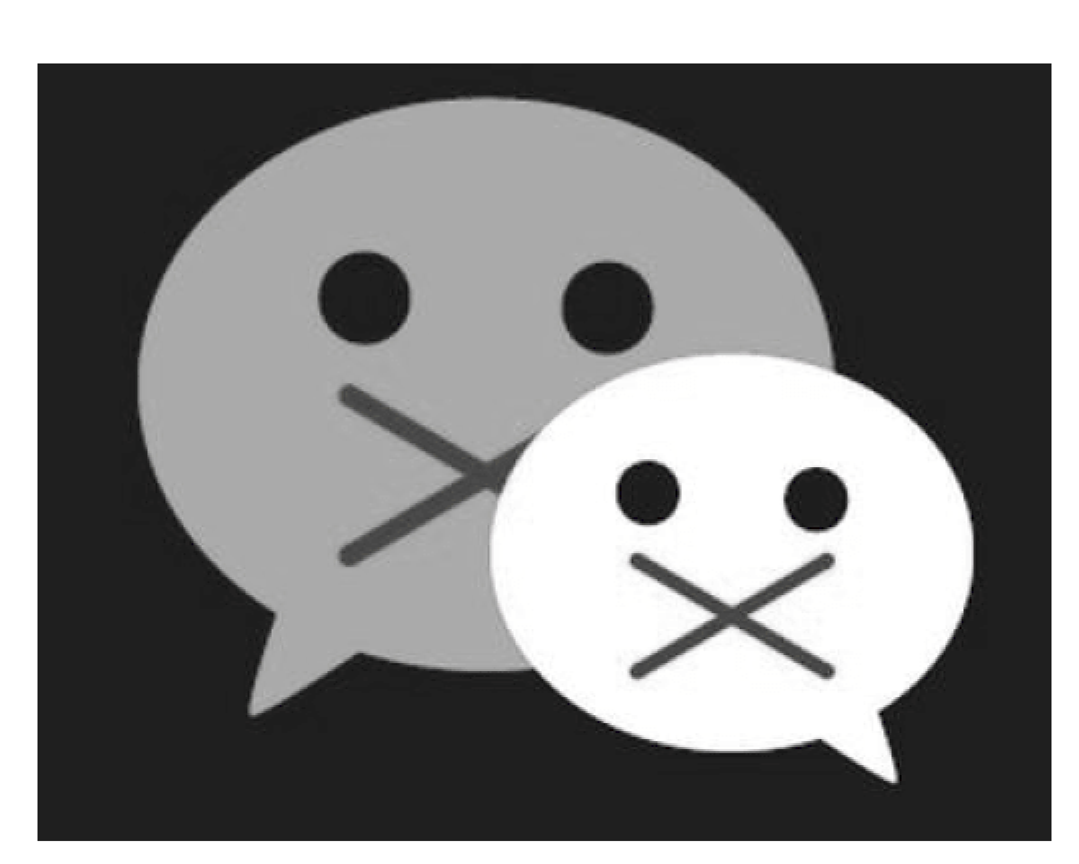


图 1-31　网友作品——“微信闭嘴”

这些人似乎忘了一点，营销是为了什么？有人就会不屑一顾了：当然是为了宣传产品，让产品更好卖啊。那么做营销的时候，似乎该扪心自问，我这样做营销，产品真的更好卖了吗？相信不少学着做的朋友，都经历过被人拉黑、屏蔽甚至举报的苦，心说：我没有卖虚假、夸大效果啊，凭什么？因为忘了初心！一味增加产品的曝光率，却忘了印象分两种，好和坏自在人心，所以还应斟酌再三。

1.3.2　走更远要走“人品”要走心

个人商家尚有说不尽的麻烦，那么传统行业，尤其是实体企业，与互联网对接时，所暴露出来的问题就更多了。细心的大众应该已经发现，现在几乎没有在



网上办不了的事儿了。水、电、燃气、有线收视等生活服务项目，基本都可以上网查询、缴费；此外还有学籍注册、考试报名、就医挂号等(图 1-32)；而电子政务、物流、查询业务等更是屡见不鲜，那么大家又是如何在网上立足的呢？



图 1-32　网络挂号平台

答案是产品！产品的概念，不要局限在制造行业，水电气是产品、医疗服务是产品、衣食住行也是产品。更方便的缴费、报名、挂号，轻松购买优质多样的衣服、食品等物件，快捷的打车、飞速的外卖，固人之所愿也。每个行业都有竞争，如何走到别人前面，那就要各凭本事了。妄图仅通过互联网的那么“一点儿手段”，两手空空就想生根发芽的人，还是要听一句劝：想想也就算了。无产品，不成商。

1. 线上线下一个样

挂号再快，医疗水平差了要骂；报名再快，考点紊乱了要骂；买家秀大战卖家秀，图、物大相径庭要骂(图 1-33)；交了电费不能来电要骂、约了专车找不到路要骂、太久不能到货要骂。只要线上线下不统一，消费者不是傻子，更何况网络曝光速度极快，能让你“生的光荣，死的光腚”。一旦被丢下了互联网这一趟快车，再大的家业也会被鞭挞得体无完肤。

最近一段时间，“卖家秀 VS 买家秀”爆红，难道真的只是网友的玩笑？图、物符合程度过低，可是违法行为，切不可一笑了之。根据 2014 年 3 月 15 日开始施行的《消费者权益保护法修正案》规定，图片与实物不符的，能够以侵害消费者知情权、公平交易权而入罪。作为卖家，切莫以为剽窃一张网络上的图片来省

事儿(实际上这样也违反了知识产权法)是小事儿，诚信没有小事儿，法律也没有小事儿。而买家也应该及时依法维护自身权益，挽回损失。氛围是最好的推手，这是调控比不上的。



图 1-33　网上购买蛋糕宣传(左)和实物(右)对比

2. 售前售后平常心

大多数行业，服务是产品的延续；而服务行业就更不用说了。然而以“淘宝网”为例，却有这样的笑谈存在：售前，亲？你吃了吗？售后，呸！你吃多了吗(图 1-34)！无论是个人客户还是企业客户，都难免会遇到付了钱大爷变孙子的待遇。这些互联网所加出来的商人们，颇有一股“买定撒手”的气势。这对于传统行业的转型、电商行业的长期发展，都是极为不利的。



图 1-34　到账前(左)和到账后(右)

产品线是企业的生命线，而线的两头，就是售前和售后。售前，以“顾客是



上帝”等宣传手段吸引顾客，而在达到预期目的，让顾客购买了产品后，却置之不理，甚至态度大变；若是产品不存在问题，矛盾或许不会暴露，而一旦涉及到产品问题，企业的态度就会在互联网上被无限扩大。这也算是行业互联网转型的弊端之一、事实的扩音器。不要再妄想“街知巷闻”，现在可是坏事传千里的时代了。

3. 传统创新两手抓

其实归根结底，传统行业或电商行业，在向新兴的移动互联网转型，对接“互联网+”的时候，或多或少会存在两种问题：过于保守而逡巡不前，过于激进而舍本逐末(编者自我吐槽：这不废话么)。下面介绍两组问题案例和简要分析，以供读者们开开胃。

诺基亚，迷失在十字路口

号称“芬兰板砖”，以过硬的质量享誉全球的诺基亚手机，在智能手机出现之前独占了半壁江山。诺基亚砸核桃、挡子弹的奇闻趣谈，也曾经是人们对其质量的肯定。然而在如今的手机市场上，却再难以看到昨日的辉煌了。这是为什么呢？在安卓(Android)系统与塞班(Symbian)系统之战的十字路口，诺基亚输了。前者的胜利，加上诺基亚犹豫不决的态度，最终毁了诺基亚，也毁了塞班(图 1-35)。



图 1-35　“安仔”吃死“塞班”

1999 年就开发出第一款智能手机系统的塞班，是智能手机元老。21 世纪最初，诺基亚与塞班打得火热，甚至逼退摩托罗拉，独占了塞班的开发权，2008 年，市面上的上网手机，基本上就是诺基亚。差不多同一时间，谷歌(Google)等互联网巨头支持的“安卓”上线，凭借着数据优势，迅速把塞班逼到墙角，而诺基亚却对改旗易帜表现出相当的犹豫。时间不等人，诺基亚就此没落了。

在这场看不见硝烟的战争中，互联网所扮演的角色尤为重要(图 1-36)。谷歌是

互联网流量的入口，除了资金的注入，其对于用户群的信息收集、分析，甚至营销，都能占据绝对的优势，强推安卓不成问题。同理，近几年在国内，许多用餐、打车软件开始不停地抱住百度、阿里等大腿，也是大势所趋的。抢占了互联网资源，就等于打赢了转型战争的第一役，今后的路，就容易多了。



图 1-36　互联网上的战争

“超表”，装 X 失败请重启

超级课程表，前几年一度被推上神坛。可以交友的课程表，“90 后”玩儿出来的企业，特立独行的霸道总裁余佳文，成为“超表”的标志。然而最近，沉默许久的它又火上了一把，却是被推向了行业操守的风口浪尖。一时间，信任危机爆发，从天使投资人到用户，再到“路人甲”，都开始炮轰余佳文和超级课程表，甚至连 90 后创业团队也受到了相当程度的影响(图 1-37)。



图 1-37　余、周对垒



这场风波源于一次对话，在央视“开讲啦”节目期间。余佳文公开对先前“拿出 1 亿元利润分给员工”的承诺表示“认怂”、完成不了，利润达到了也不会分。面对行业前辈及投资人周鸿祎(360 老总)就其算说话不算数和玩弄员工的指责，说出了一段颇有争议的回答：90 后的企业是玩出来的，我在玩，员工也在玩，周总应该去新兴的 90 后企业实习一周。

不到一周，依托于互联网+课程表而“上位”的余佳文，被互联网、被 90 后骂得体无完肤。抛开营销、炒作、道德等关键词，单从互联网来看，过度利用标签、个性等互联网文化中最容易吸引人的特质，很容易引起人们的关注和共鸣，但却更容易触发人们的集体情绪。另外需要注意的是：别忽悠人，人心散了，队伍不好带啊。

1.3.3　敢问：互联网+路在何方

不少创业者、企业领导人喜欢这样一句台词：天空才是极限。但这里想要提醒从业者的是，天空虽然广阔无边，但路依然还在脚下。天马行空，离不开脚踏实地。创新、改革可以让企业拔高到新的层面，达到新的高度，然而根基，却依旧需要稳扎稳打，万万不可头重脚轻。简单的例子是：摩天大厦之所以高耸入云，还是有赖于深埋在地下的地基；参天大树，必然是盘根错节的(图 1-38)。



图 1-38　根深才能蒂固

你并不是没有成长，而是在扎根(图 1-39)。

创新带来的提升，或许是立竿见影的，让人直呼痛快。但表面的枝繁叶茂要是没有庞大的根系支撑，迟早就会显露疲态，待繁华落尽，就是形容枯槁了。完

全抛开传统的做法，只在病入膏肓的企业中适用，并且依旧需要循序渐进。那么行业改革、转型，也并非一定是下猛药就能有奇效，应该对症下药。创新和传统两手抓、两手都要硬。

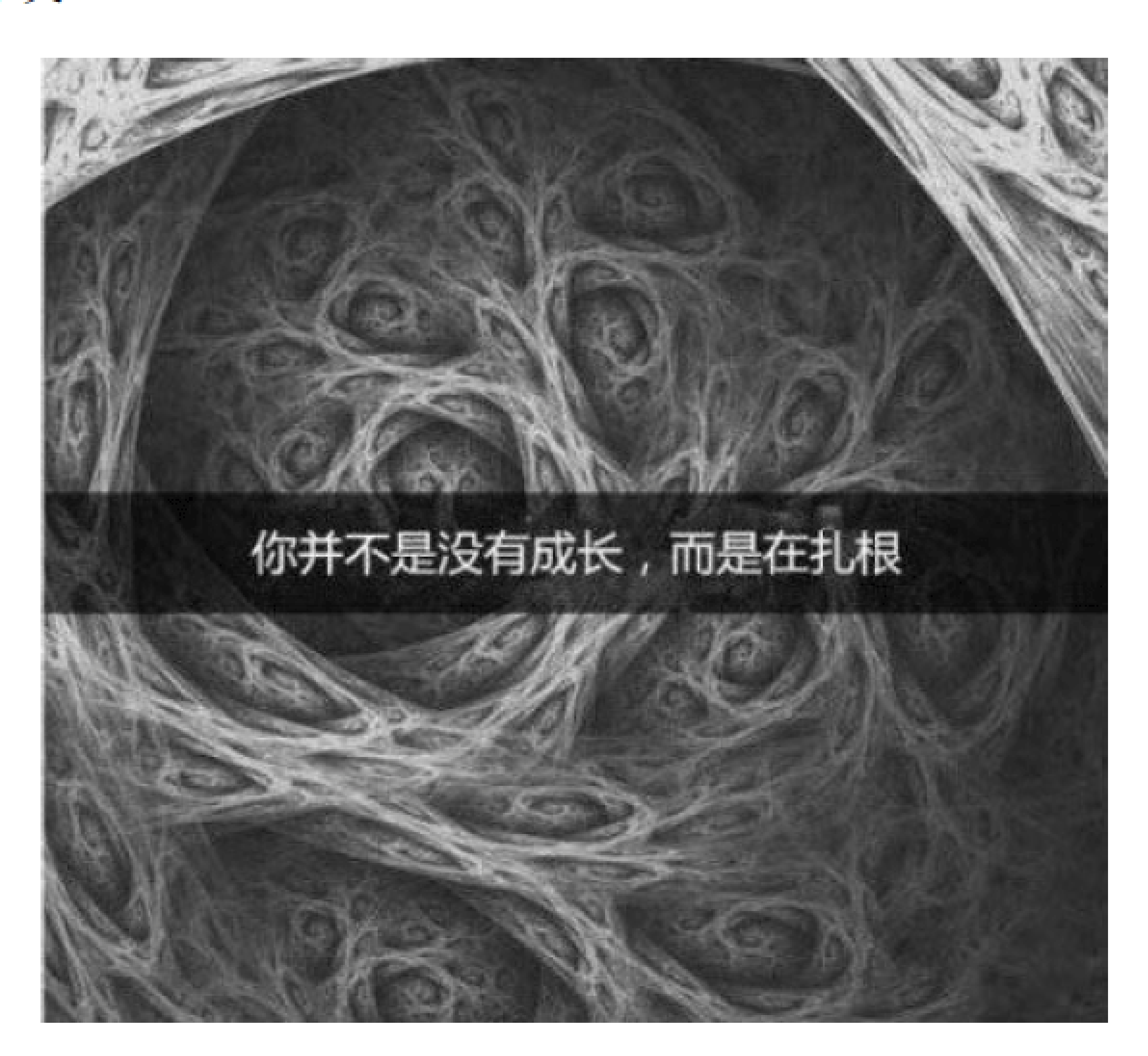


图 1-39　内在的成长

第 2 章

“互联网+”时代与互联网数学

查完“互联网+”的户口，辩证地看完互联网改革，我们再来重点探讨互联网究竟是怎么加，又到底是怎样成为新动力、新引擎的。毕竟介绍完产品成分、注意事项，接下来就该突出产品功能了。而读者们最关心的，也无外乎就是：我们加了互联网，究竟会有什么样的变化呢？

毫无疑问，强大的新事物带来的必是新时代。蒸汽机解放了劳动力、电能点亮了黑夜、石油开创了真正的机械化生活，它们的出现让人类的状态从“生存”转变为“生活”；而随着互联网技术的成熟，这种状态被升级成了“生活 V2.0”，因为人类的信息交流方式发生了翻天覆地的变化(图 2-1)。“互联网+”的时代真正降临后，人类先是打破了交流的桎梏而实现了信息提速；紧随其后的是，以信息为核心资源的各行各业开始出现大面积重构；接下来，传统行业的互联网升级，造就了万马奔腾的变局。面对如今百花齐放的态势，不得不让人感叹一句，时代真的开始变了。



图 2-1　互联网+时代，交流之变是第一步

另外，如果说“互联网+”是行业的互联网化，那么又是否存在互联网−、互联网×、互联网÷？有的人回答说，广义上的“互联网+”指的是企业的互联网升级，实际上可以细分为加减乘除法，加法是增加互联网元素，减法是去中间化、乘法是产业升级、除法建立新生态。这种说法，在一定程度上对如何运用“互联网+”给出了相当不错的运作指南和内容扩展。

2.1　“互联网+”撬动的时代板块

给我一根杠杆和一个支点，我可以撬动整个地球——阿基米德(图 2-2)。

我们可以进行类比：给我一个互联网和一个加号，我可以撬动整个时代。

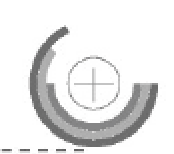




图 2-2 支点理论

这两句话的核心，也是共同之处，就在于支点理论。互联网已经给了我们这根“足够长、足够坚固”的杠杆，那加号，就是这个恰到好处的支点所在了。那么，在这个互联网时代，又有哪些板块，是我们所需要撬动的，以及已经被撬动的呢？

最简单、直观的行业板块分类法就是以新旧为标准，旧的被称为传统行业，而新的就是我们既熟悉而又陌生的创业了。而以利益为核心的商业行为中，如何盈利，也可以看作一个牢固的时代板块，至于这些板块如何来撬动？那就请“观众上帝们”耐心往下继续看吧。

2.1.1 鲶鱼效应，行业兴奋剂

将传统的各行各业比作沙丁鱼群，发展的瓶颈是大网，将这群鱼全部给网了进来。对环境变化不知所措的从业者们很快就失去了活力。而互联网+，就像一条鲶鱼，一经投入，就在网内炸开了锅。互联网对传统行业的冲击是巨大的，不求改变的“鱼儿”们，只能被一口吞掉(图 2-3)。一部分意识良好的，就在这种刺激中爆发出全部的潜力，他们时刻警惕着，稍有不慎就会功亏一篑。

1990 年末成立的苏宁电器股份有限公司，在 20 世纪末就涵盖了相当多的商品，实体门店遍布全国，可谓是传统电器零售行业的翘楚，也是国内传统行业“触电”改革的先驱者之一。苏宁在 1999 年就开始了关于电子商务的尝试，并与新浪等门户网站展开合作，逐渐扩大了自己的 B2C 业务。十年之后，苏宁稳扎稳打的改革得到了良好的回音——苏宁易购一经上线，就获得了广泛好评(图 2-4)。

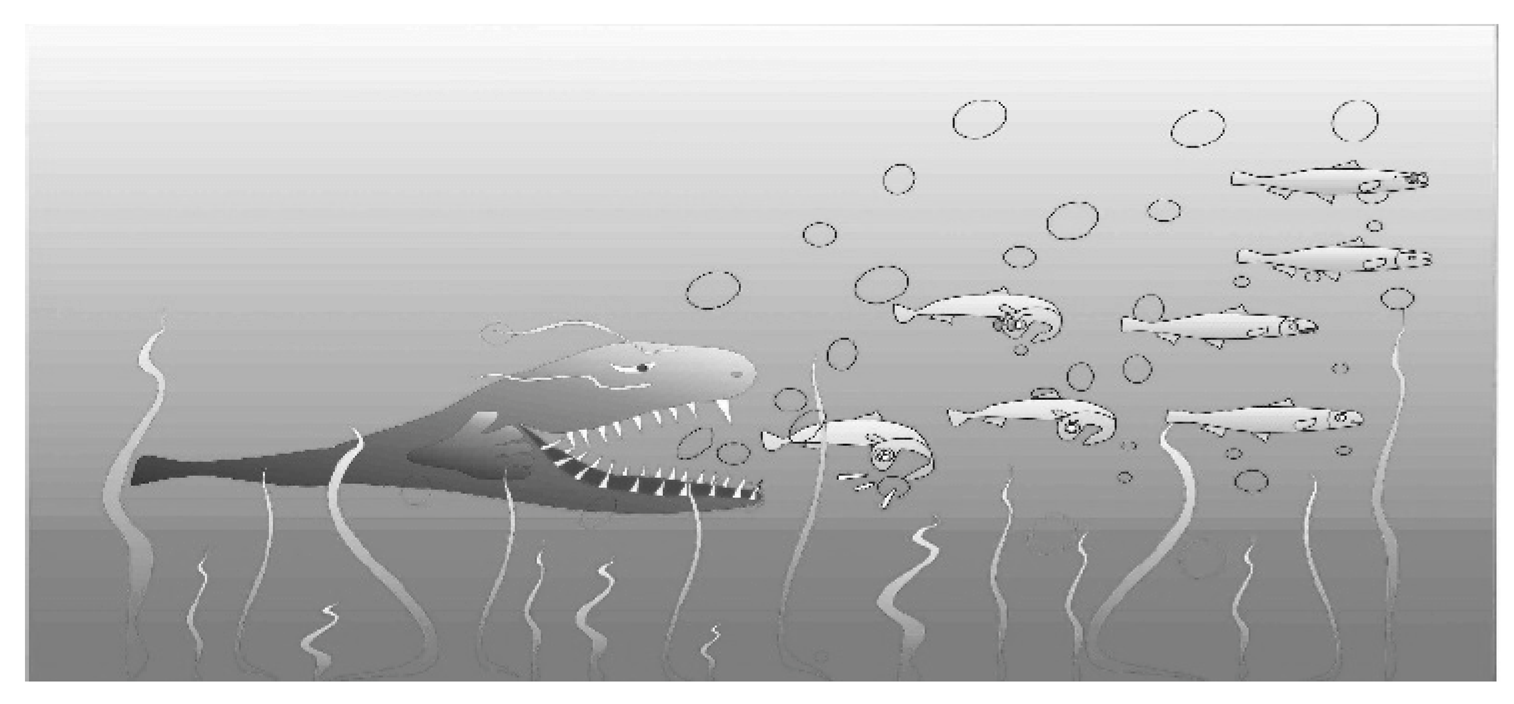


图 2-3 鲶鱼效应

Suning.com
苏宁易购

图 2-4 苏宁易购 Logo

要知道，在 20 世纪 90 年代末，阿里、新浪等依托最新互联网技术进行盈利甚至开展零售平台尝试的企业，都捞到了自己的第一桶金。在让人羡慕他们赶上了互联网第一班车的同时，也给同行业带来了巨大的压力。从与门户网站合作，到独立开展网上零售业务，苏宁的“互联网+”之路走得相当稳健。而这种线上线下的模式(图 2-5)，也是值得传统企业学习的。



图 2-5 坐落在各大城市的苏宁实体门店

就电器行业而言，苏宁也并非没有敌手，以国美为代表的一批传统企业的改革来得并不晚。而放眼全行业，甚至全球各行各业，要想继续在竞争中得以保全，



几乎只剩下了两个选择：要么依靠强大的资金和技术支持，独立开展互联网+改革；要么拥抱已经成熟的互联网平台，以改革+互联网。品牌信誉度再好，“酒香也还就怕巷子深”，麦当劳与肯德基的在华 PK 就是如此(图 2-6)。



图 2-6　肯德基爷爷 VS 麦当劳叔叔

作为快餐行业的标杆，KFC、McDonald 已经算得上是深入人心了。20 世纪 80 年代末 90 年代初，争相进入开放的中国市场后，就开始不断被人拿来比较，一直在“独二无三”的竞争中。近年来，双方争相开始触网，“宅急送”、“麦乐送”都能支持大中城市门店、一定范围内的外送业务(图 2-7)。尤其是从 2015 年开始，二者分别同“饿了吗”、“百度外卖”合作，将竞争扩展到移动端。



图 2-7　整装待发的“宅急送”大军

从线下到线上，从零售到餐饮，这些老牌的领头羊们，无一不是感受到了“互联网+”带来的压力。在做好传统部分和市场升级的同时，聪明的企业管理者们会选择迎着互联网而上、积极触网。另外，值得一提的是，除了压力，互联网带来的诱惑也并不小。网民数量的剧增，也让有眼光的人们看到了广阔的互联网市场，推动着他们自发改革。一推一压之下，无异于打了一针兴奋剂(图 2-8)。



图 2-8　行业兴奋剂

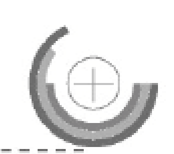
2.1.2　丛林法则，创业原动力

不在沉默中爆发，就在沉默中灭亡。当今全行业所呈现出来的景象就是，人力资源一端过剩、一端匮乏。招聘的找不到，找工作的找不好(图 2-9)。在巨大的就业竞争压力下，不少人不甘于当一辈子普通的上班族，希望能够上演一出“草根逆袭”的大戏。之前已经提到过，创业无疑是逆袭神器；国家大方针也是鼓励青年毕业生自主创业的，既有利于缓解就业压力，又能刺激提高行业活力。



图 2-9　就业大军

现代社会中，很难再有一份安稳的铁饭碗，从公务员到公司职员，都在实行竞争制，这种“谁行谁上”的体制，极大地减少了混天度日的可能性。落后就要挨打、执行力差就要被辞退。这种“不安定性”，打破了人们求安稳的侥幸心理，



成为不少人创业的源动力。创业的大环境已经具备，那么自然就会有不少敢于吃螃蟹的人往里跳，而第一批“淘金者”的成功，又二度刺激了余下的人们。

2011 年以后，第一批利用微信、微博进行创业，毫无根基的年轻人们，获得了很大程度的成功。从简单的代购，到层级递进的“微商”客，坐在家里日进斗金，不再是一种网络诈骗。伏牛堂、黄太吉、雕爷牛腩，甚至前面说过的超级课程表，都是沐浴这股“互联网+”春风大有作为的群体，即便它们后期缺乏动力，或运营失败，但最起码作为“创客”而言，还是相当成功的(图 2-10)。



图 2-10　创业者团体

除了一部分“搭顺风车”捞金的“面膜传销组织”等，以及利用移动互联网分散自身资金风险，诈骗下线加盟费用的倒把份子外，大部分创业者们依然是诚意满满的。有压力、有动力，许许多多年轻人，甚至是“屈居人下”的高官们，都是创业团队的一份子。大到发烧的小米，小到入驻第三方平台的自主经营者们，不都是看准了风向，剑指互联网的先驱吗？但有一个问题是创业者们需要冷静对待的：雷军有雷军的张良计，小摊贩也有小摊贩的过墙梯，切忌好高骛远、盲目攀比。

大“创客”有大智慧

由精英团体发起的或接受天使投资的创业团队，我们可以称其为大“创客”，他们着眼于食物链的顶端，大多专注于新科技、新产品对研发、生产、销售、服务这一条完整产业链的开发(图 2-11)。他们创意要很大，资金、团队的规模也比较大，起点高。这种创业团队模式，所需要筹备的周期长、难度大，当然，他们承担的风险也就更大。这种创业，以能承担的风险强度为起点。



图 2-11　团队型的创业板块

心有多大，长板就有多高；能力有多大，短板就有多高。然而最终决定成就的，依然是短板。不要梦想着做第二个雷布斯，不是因为创意想不到，而是因为资金亏不起。每个创业者都应该有“智慧”，除了抓住机会，更要认清形势。当然，在不计亏损，不顾及员工、客户的情况下，创业者可以将蛋糕画得很大、很漂亮，但会导致更多人与之一起遭受风险的打击，这已经违背了行业操守。

小“创客”有小坚韧

承压能力，也被称为个人创业者的一块试金石。先举一组数据：根据“微店”(一款手机开店 APP)的运营方统计，2014 年 1 月到 2015 年第一季度，注册卖家由 366 万增加到 2926 万。用将近一年的时间，个人创业者人数几乎增长了 10 倍。产品类型的重复率之高可以想象，那么，现在做“微商创客”，难度已经不亚于踩独木桥了(图 2-12)。但是为什么还会有更多的人乐此不疲地往里挤呢？

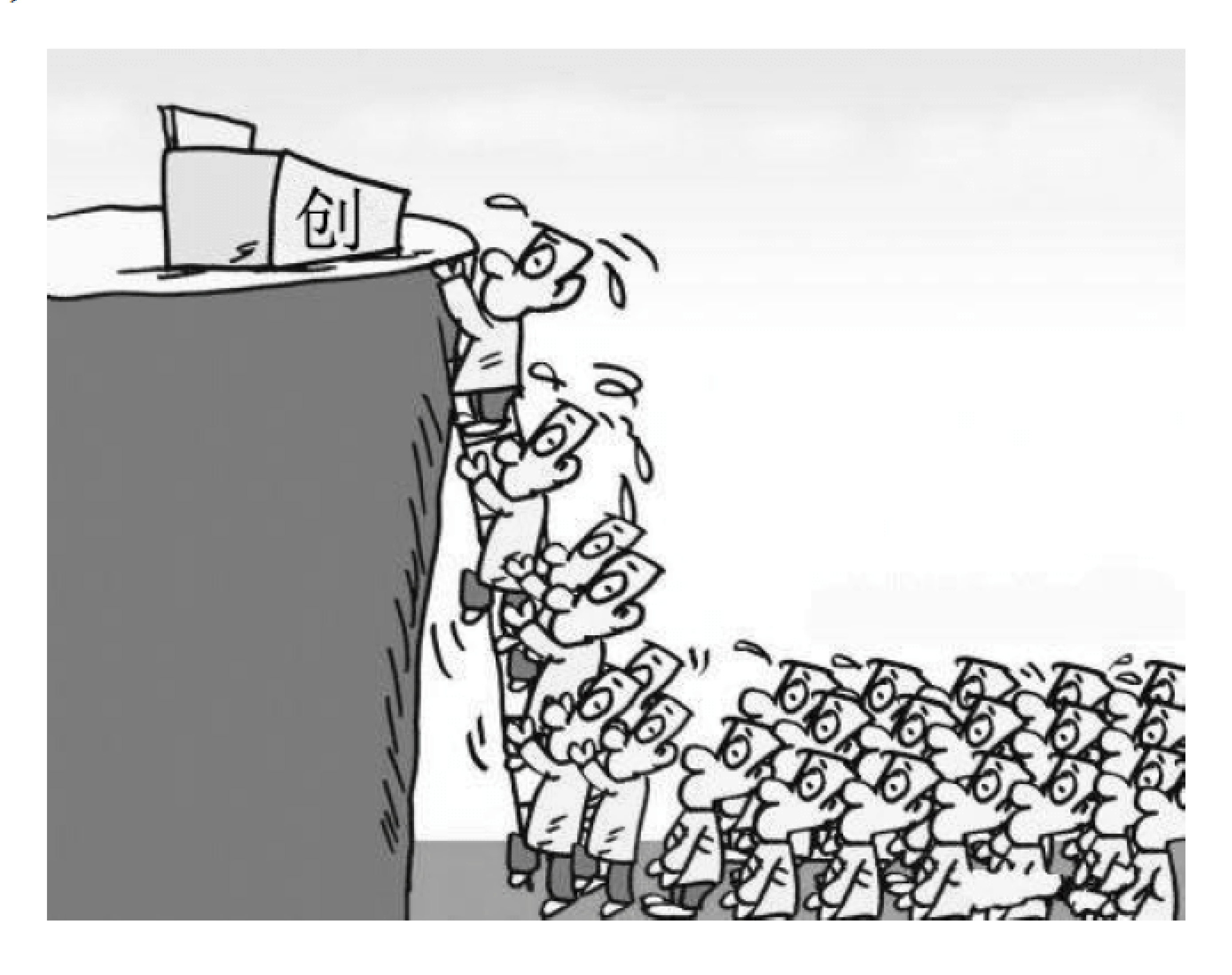


图 2-12　创业大军过独木桥



丛林法则使然，在“狼多肉少”的竞争环境中，若不去**创**、那么恐怕就会**亡**。个人创业在“微商”遍地的环境之中，已经有了最低的风险保障：低门槛、低投入。上游的人用互联网+技术，造就了一款又一款的创业者量产机器——移动端第三方 APP。仰仗于这一类开发，下游的个人创业，已经在一定程度上等同于创业了。也就是说，个人创客，就是互联网+创意+毅力。有好的创意，不妨利用互联网辅助实践；至于在此提到的毅力，应明确低风险不等于 0 风险，如果不能承受失败，那就不要创业了。

2.1.3 赢利模式不再从一而终

无论是传统企业改革，还是大小“创客”创业，“互联网+”所撬动的时代板块，无疑都是盈利模式。如何在新环境、新竞争中保持盈利，如何在瓶颈期间扩大盈利，如何在同行业中立于不亏之地，这都算是对盈利模式(也就是经营方式)的一次拓展或改革。可以说，互联网所延伸到的地方，理论上都是盈利能够扩展的范围，无论是时间、空间还是领域，都在呈现多样化。

互联网+，拉长时间轴

互联网，尤其是移动互联网，其所诠释出来的新常态告诉我们，时间利用率提高了，交易的时间已经没有什么固定的限制了。简单地说，你可以在坐公交上班的路上用手机交话费，可以在上班的闲暇用手机上网买衣服，可以坐在马桶上网购马桶圈，可以在做饭时买厨具，半夜睡不着也可以起来“刷淘宝”开心开心再接着睡。可以把人们攒不起来的零碎时间，都充分利用起来(图 2-13)。



图 2-13 “充分利用”时间

这也就意味着，企业或商家的运营时间轴，可以拉伸到几乎 24 小时。利用一定程度上的自动化，或者人力轮班的方法，就能让自己的产业变成不夜城。这一改变，让工作日相对惨淡的消费行业获得了新的发展机会。只要合理营销、产品过硬，几乎可以不用担心时间周期带来的淡季。手机端的卖家或经营者，一样可以轻松地在正职闲暇、走路吃饭时兼职，这也刺激了行业热情。

互联网+，缩短地域差

例如，住在长沙岳麓区的小赵窝在家里想吃“口味虾”了；正宗的口味虾在南门口，路远、下雨。或许小赵觉得忍一忍，也就好了。那么，口味虾的门店就错过了一单生意。以地域为纽带卖货，即便再火爆，也会有相当大一部分的客户流失，要想再进一步，就必须做出改变，例如，加盟手机外卖网站。只需要缴较少的提成，就可以享受专职外送，将自己的产品同城派送出去(图 2-14)。



图 2-14　蜂鸟配送

蜂鸟配送与点餐 APP 合作，在商家下单后，进行合理的分区派送，速度、效率大大增加。对商家来说省力又挣钱、对客户来说，方便又省时。同理，大家可以在北京购买南京的香烟、广西鲜花饼、日本的电子产品、韩国的护肤品等。反过来，这些商家也可以与物流、仓储服务合作，坐地将自己的产品销往全国乃至全世界各地。“我从没见过我的客户，但我了解他的一切。”

互联网+，打破领域壁垒

上面提到了合作这一概念，除了单一的衔接式合作(如蜂鸟和饿了吗)之外，更加纵横交错的渗透式合作更是令人目不暇接。我们经常能在手机点餐后，获得电影电子优惠券；能在手机打车后，获得零食购买抵扣优惠券等(图 2-15)。以互联网为平台，展开这种合作，降低了难度，也减少了企业间接触的繁琐流程，由平台运营商统一调配，统一收集数据、分析，进行处理。





图 2-15　电子代金券

聚餐了想要一点饭后活动，看看电影；这种简单的人之常情，在加上互联网以后，就变得大有可为了。根据用户提前订餐的位置，由平台或餐厅本身提供附近评价较高的电影院观影代金券，在很大程度上能提高对餐厅的评价，也能够拉动观影人数。这其中涉及的大众评价机制(图 2-16)、位置推送机制等一系列项目，都是非互联网+、非大数据处理不能轻易做到的，而成本，却相当低。



图 2-16　大众点评

2.2 “互联网+”重构的时代特征

既然“互联网+”能够有撬动时代板块的能力，那又是以什么样的特征作为基础而进行的呢？在这里，可以简单总结为三点：信息升级、资本优化、产业成链(图 2-17)。信息升级，自然指传递能力的提升；资本优化却可以分为两类，网络大众筹资和天使投资；至于产业成链，就是利用前两个特征，对原本独立、臃肿的产业进行细化、重构和再链接，形成以互联网为线的新式产业链。



图 2-17　E 时代，E 特征

目前来说，信息升级的速度飞快，效率之高简直“令人发指”。而资本优化，却大有陷入泥潭之势：大众筹资打擦边球、天使投资暗含猫腻的负面新闻层出不穷，但总地来说，仍在上升。至于产业链，在第三方 APP 爆发和创意爆棚的今天，早就已经不是什么问题了。互联网时代特征的凸显，也预示着机遇逐渐挑战化，再不赶上改革的末班车，下一次的风口在何处，又是可望而不可即了。

2.2.1 信息升级

信息的升级包括存储、传输两个方面，属于技术层面上的改进。存储主要是指容量大小(计算机中的单位是字节，常用的有 KB、MB、GB 等)，传输以速率计算(常用的单位有 kbps、Mbps)。前者决定了信息的完整性，后者决定了信息的时效性。信息量丰富而且传输及时，就能取得相当大的优势，抢在别人之前知己知彼，真正做到人无我有、人有我优、人优我廉、人廉我转。



存储

俗话说，好记性不如烂笔头，在文字出现以前，人们一直依靠口对耳的交流。由于信息量逐渐扩大，必须用特殊的符号辅助记忆，就逐渐演化出了文字、书信，成为人类最早的信息载体。为了记载信息，一部《四库全书》可以堆满一间房子(图 2-18)，其查阅、调取上的不便可见一斑。这种媒介大概使用了两千余年。



图 2-18　《四库全书》复刻的存储地

而录像、录音技术的出现，使刻录音轨、胶卷存储成为新的信息载体。一战、二战时期，不乏拍照侦查、使用微缩胶卷传递情报的做法。在以计算机为代表的电子存储发明之后，将信息转化为一种更加虚拟的存在，为之后传播手段的改进，提供了可能性。我们通常接触的电脑硬盘(或者 U 盘、内存)，是电子存储发展成熟后的一种技术(图 2-19)，其安全性、完整性有了质的飞跃。

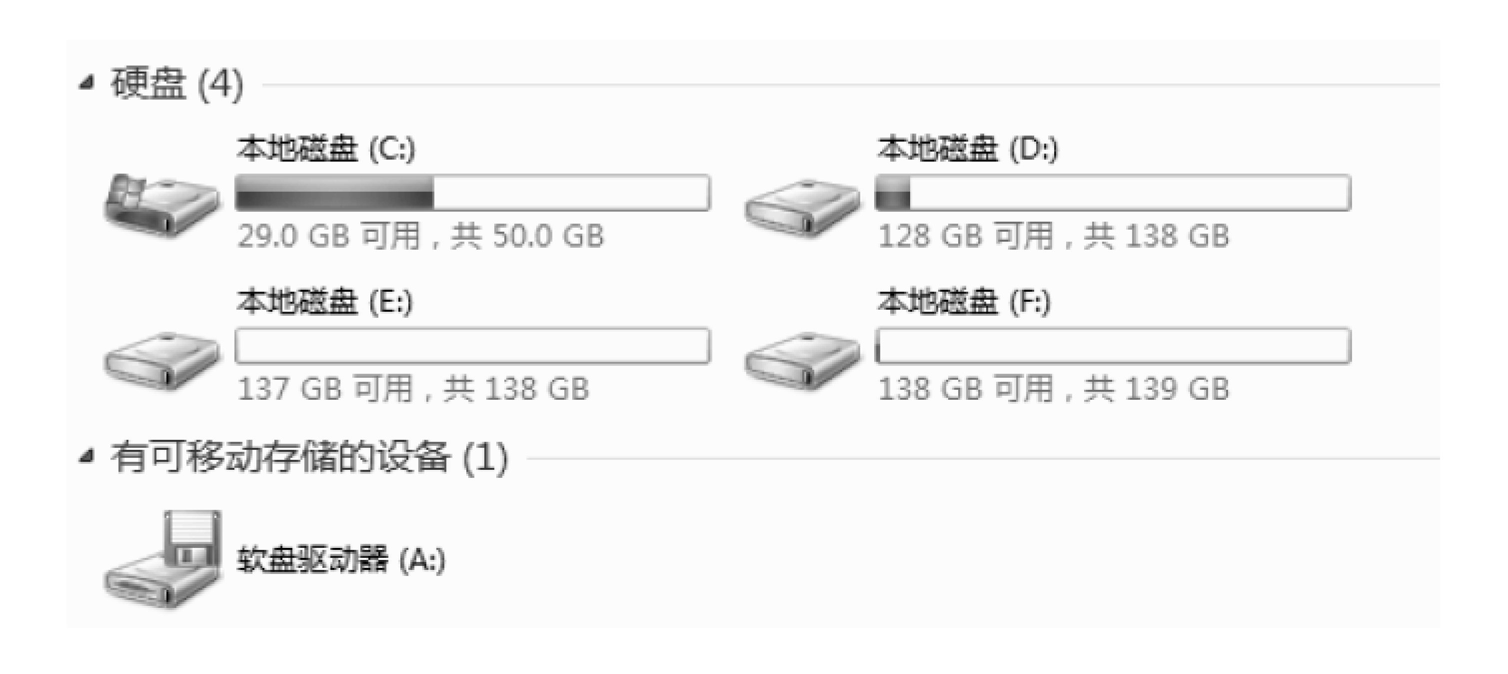


图 2-19　电脑显示的硬盘存储容量

传输

具备可视化特性，方便查询、转移、复刻和销毁的数据容器，就像是跨境电

商建立的海外仓储，能够在第一时间，快、准、稳地传达给所需要的人。而电子传输(尤其是卫星传输)，相对于以往传统的传输方式，就像是在两地之间打开了一个传输虫洞，几乎无视了距离限制(图 2-20)。毫不夸张地讲，互联网将信息交换的绝大部分都俘获在了线上，低成本、高效率，打败了以往的一切方式。

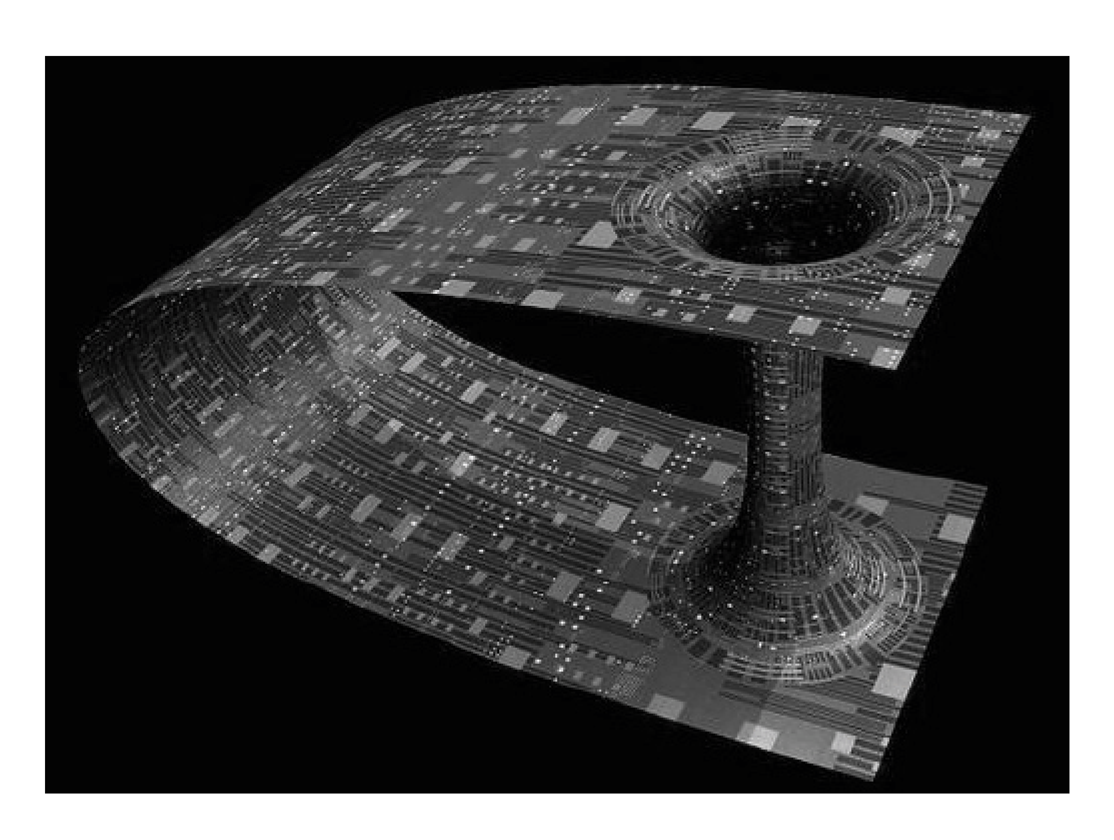


图 2-20　虫洞一般的传输速度

传输速度的提升、容量的增加，避免了很多需要耗时、费力的人力接触。跨国公司的视频会议，互联网站上的全球新闻、天气等实时信息，也让人们减少了诸多不必要的损失。

无数的通信卫星、海底光缆和陆地基站(图 2-21)，就是互联网+信息升级重构的新时代特征。换句话说，地球“变小了”，跨省，甚至跨国、跨大洲的商贸，门槛已经降低，使各个行业的跨境业务得以更好地实现。

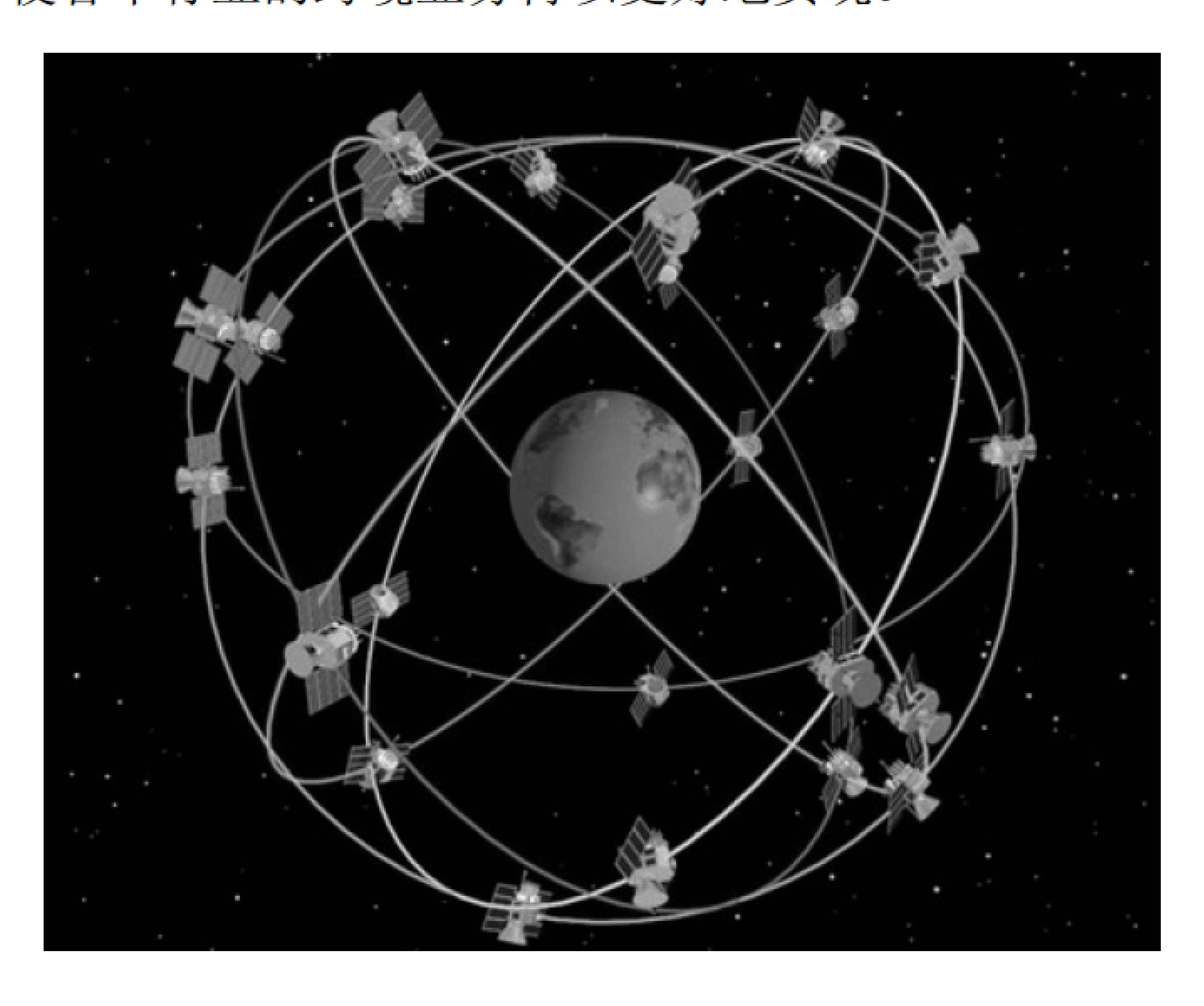


图 2-21　笼罩在人造卫星下的地球



2.2.2　资本优化

资本，从广义上讲，是具有经济价值的物质财富或者与生产相关的社会关系；从狭义上讲，就是从事工商业的本钱。我们将其理解为后者，更加便于探讨。那么，什么是资本优化呢？将剩余资本盘活，让它在更挣钱的地方去发挥更大的价值，以获取更多的资本累积。简单地说，就是高效率投资。

常言道：企业的躁动带来创新，而资本的躁动带来泡沫，那么，互联网+资本(图 2-22)，又将呈现出怎样的状况呢？



图 2-22　互联网+资本重构

传统的资本投入，在前 10 年内，基本涌向了传统的房地产行业。据统计，在 2014 年一年之内，房地产的投入就超过了 10 万亿。但众所周知，近两年房市低迷，这样超高的投入、更高的估值、萎缩的收入导致了资金行业的泡沫危机。而 2015 年国家对于资本投入流向是呈现调整姿态的。也就是说，传统资本本身就处于转型期，急需找到一个全新的、安全而高效的投资风口，那就是互联网。

互联网+经济泡沫？

众所周知，上个世纪末的金融危机中，也是美国计算机技术集中爆发的当口，大量的美元流入到互联网市场中(图 2-23)，纳斯达克指数坐火箭一般地暴涨。然而，初生时期的计算机和互联网产业并没有良好的商业模式，致使大量泡沫产生。一时间，“被高估的互联网”名头打响。而如今，国内资本如此密集地涌向这个曾经连老美都忌惮的伤心地，又是否会重蹈覆辙呢？答案是否定的。



图 2-23　美元投资知多少

中国目前的互联网+资本优势何在？互联网+商业解人忧。从前面的介绍中也不难看出，世纪之交，国内各个行业就已经开始了触网尝试，并在将近 15 年的时间内形成了良好的商业环境。门户网、第三方平台和个体经营互相糅合的互联网商业模式，在中国取得了成功。当然，这与先前所说的国家政策支持、国内市场潜力巨大是分不开的。商机乍现→产业转型→资本大量涌入→竞争向上→市场饱和，这是资本的一般流程。美国的互联网+资本，是在产业转型尚未明朗的情况下，被过剩的资本强推着进入了后一个阶段，而中国国内目前宏观调控得当(图 2-24)，呈现的是按次序、有缓冲的改革。



图 2-24　宏观调控

政府的宏观调控，无异于给市场注射了一针安定剂，由最能够集中人力、资源的国家政府对经济资本的流向执行把关，站得更高，必然会看得更远，即便是

摸着石头过河，也能少走弯路。而至于目前人们所担忧的互联网企业估值过高的情况，也有相当一部分人认为，这是良性泡沫。换句话说，适当和可控范围内的刺激，利于将行业盘活，推动提高传统企业安全触网的速度(图 2-25)。



图 2-25　安全触网

互联网+羊群效应！

资质平庸的企业估值过高的同时，相当一部分处在领头羊地位的大型互联网公司却被低估，深陷在所谓的“100 亿美元市值魔咒”中。这一现象说明，在资本大量涌入的末尾，依然存在一些新兴行业的普遍弊病——行业标准化问题。没有统一的估值，会导致资金回笼过程中出现彷徨、犹豫，导致在竞争阶段呈现垄断、恶性互殴等病态。这个时候，就需要领头羊站出来(图 2-26)。



图 2-26　领头羊的羊群效应

这些领头羊企业，触网的时间长、程度深，大有一种从创新进入到“回归传统”的规范化势头。想形成良好的行业氛围、行业准则，少不得要靠他们来起头了。新浪、腾讯、百度等大流量入口，以及阿里这个“国产”电商龙头，他们对于资源、市场的分析无疑是最具优势、最到位的，势必需要肩负起引导资本正确

运行，把握“资本流的水龙头”的责任来，市场自调就该是如此的。

2.2.3　产业重构

或许有读者要问，信息升级现商机，资本优化导流量，那么本应该在两者中间的产业重构促转型，为什么却放在了最后？因为这个步骤是最特殊、最持久的。到互联网商业进入最后的饱和，相信依然会有企业处在艰难的转型中，这个过程是贯穿始末的。言归正传，产业重构可以分两个方向，企业结构的转型、就业模式的重构；将产业比作高塔，前者是改大梁，后者是夯地基(图 2-27)。



图 2-27　产业重构，转型升级

也有人将产业重构比作一升一降，上升的走向大数据、云服务，下降的沉淀为 O2O；也正好符合企业改革、就业重构两个方向。在 2015 年，中国的互联网商业进程，恰好进入了由大资金涌入到竞争向上的关键时期，大量的企业触网，互联网从业者也在急剧增加中，很快就进入了白热化的“血拼”，而在此过程中，产业结构也再次得到优化、升级，以完善大环境中的产业重构。

上升流：企业改革

新时期的企业改革，就是互联网化。这里不单单只理解为企业触网，更是企业采用以互联网为依托的大数据分析、云管理、服务作为新的企业核心文化的过程。客户数据在云端，企业管理数据化，将人力、市场等各类资源接通互联网，准确、快速、可靠地进行处理、分析、管理(图 2-28)。在这里，将列举两个为企业提供管理、服务的企业，来向读者说明新企业改革的方向所在。



图 2-28　“云”企业

2012—1014 年，互联网+云正处在孕育、凸显的关键阶段，部分企业有了明显的改革。中企动力是成立于 1999 年的互联网科技公司。据内部员工透露，他们着重开发的是企业邮箱、企业网站。通过前者统一管理企业内部员工的信息、客户资源，能达到分工合理化、职位交接快速化的目的。而后者，则是为企业建立自己的官方网站，利用后台流量，分析、治疗企业弊病(图 2-29)。



图 2-29　中企动力公司

从技术开发和功能预期来看，他们已经开始走向云技术、大数据的道路。而到 2013 年，该类企业已经有不少真正实行了云服务。明源股份有限公司成立于 2003 年，核心是房地产管理软件。2013—2014 年，他们自主开创的明源“云”采购平台和地产研究网站——明源地产研究院上线，将地产商和材料商的资源都放在“云端”，以喜鹊搭桥的方式，快速准确地进行“联姻”(图 2-30)。



图 2-30　明源“云”采购

下沉流：O2O 就业

O2O 带来的就业机会主要有两种，以互联网作为逆袭神器的草根们，就不再赘述。还有一部分，就是电子商务从业者。如今每年以翻番的势头增长的网络用户，所带来的电子商务市场极为广阔，不少公司需要触网，需要增加自己的独立电子商务运营部门。21 世纪什么最贵？人才！专业网站分析预计，在未来 10 年内，电子商务将创造 200 万个以上的就业岗位(图 2-31)。



图 2-31　电子商务风起云涌

互联网所创造的就业机会能够在很大程度上缓解日趋增加的就业压力，只要懂电脑、认真严谨、够机灵，即使非专业人士也能够投身电子商务。如此低的就业门槛，相信也给了很多人以期望。往深处说，就业率增加，购买力势必会有所提升，这无论是对于控制经济泡沫，还是扩大内需市场，都是有很明显的促进作用的。就业率高→购买力高→市场扩大→增加岗位，商业进入良性循环。



2.3　“互联网+”代表的加减乘除

既然“互联网+”已经成为时代的宠儿，那么又该如何有理性、有逻辑地驾驭这个机会呢？前面就曾说过，能够在互联网中摸爬滚打而立于不败之地，最终靠的还是逻辑思维。“意识主流，走位风骚”，那么就需要学会互联网数学。互联网四则运算是在“互联网+”的概念被人玩烂了之后，由一部分更理性、更有逻辑的人提出来的，是对互联网商业的更详细诠释(图 2-32)。

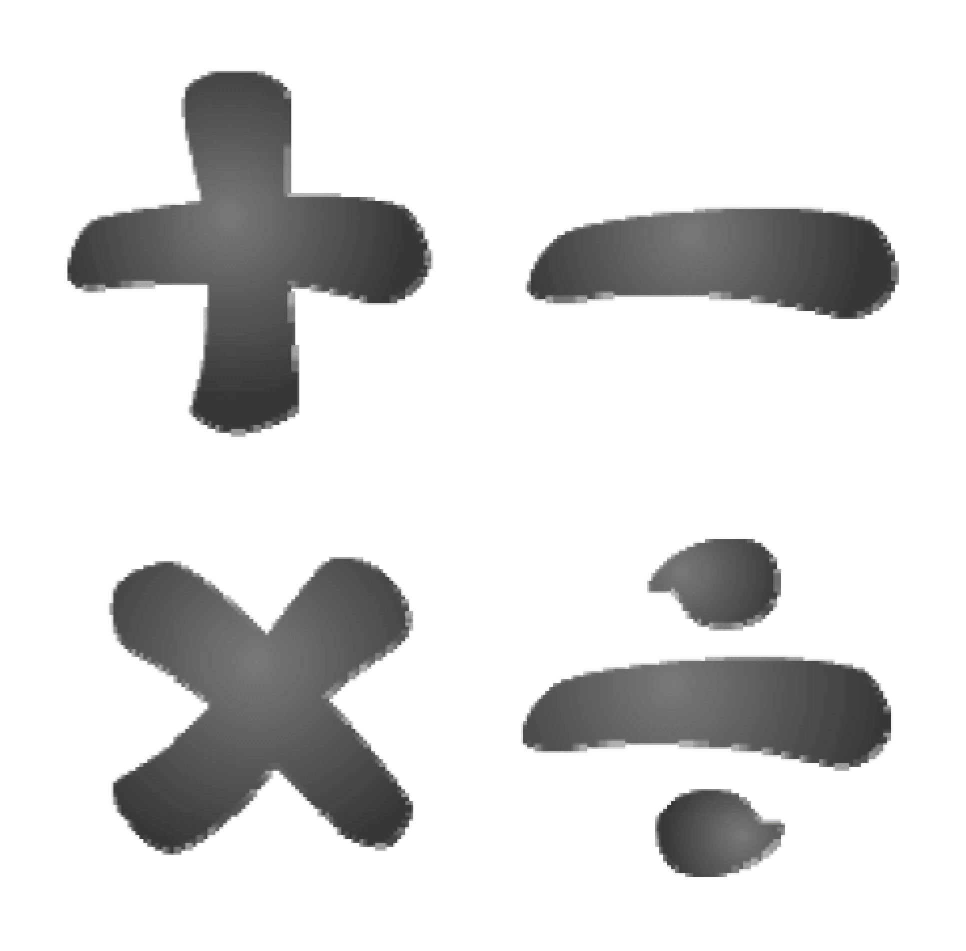


图 2-32　互联网四则运算

最先提出这一概念的，是 2015 年 8 月 26 日互联网+产业升级巡回论坛上各路商务总裁、互联网精英讨论和研究的精华内容。他们认为，以用户为中心重新设计商业模式，才是“互联网+”的核心所在。在细分产业互联网升级的过程中，又可以详细地归为+、−、×、÷四类。这一全新的概念，预示着人们对互联网+、互联网思维的进一步认可和认知；更是对行业行为的进一步规范化、标准化创造。

2.3.1　互联网+

这里所说的，是狭义上的互联网+，意为增加互联网元素、增加互联网商务渠道(图 2-33)。这是最常见的企业互联网转型法则，适用于拥有线下实体的传统企业。这种锦上添花的改革方案，是依托于互联网信息传递的便利性，将企业的品牌优势放大；建立网络数据库，分析客户及市场分布；使用新兴媒体扩大营销效率(降低成本、扩大影响)，把握住售前售后与客户的互动联系。





图 2-33　传统企业的互联网+

这种方式的应用范围广，适应性好。但需要注意的是，一定要树立好自己的品牌形象，切莫出现抄袭或表里不一，要懂法守法，依法进行互联网改造。网络为大众所使用，不仅可以帮助企业做正面宣传，更容易“招黑”。使用此类方法千万不要抱有侥幸的心态，须知一旦触网，自己就将暴露在全世界面前，可以帮助企业快速突破发展瓶颈，却也可能将企业一脚踹下深渊(图 2-34)。



图 2-34　网络是把“双刃剑”

狭义“互联网+”操作起来相对简单，零食小铺做“微商”、大型企业开发移动 APP，把自己想要推送的广告(包含售前服务：产品宣传、广告策划)让更多人知道，第一步就完成了。接下来用网络推动成交(包含售中服务：网络支付、仓储、物流结合)，第一个交易循环就完成了。而要想将循环不断进行下去，就要靠网络客服了(包含售后服务：退换、互评、答疑、信息采集)。



2.3.2　互联网-

“就让秋风带走我的杂念，带走我的累。”借着这股互联网刮起来的秋风扫走枯叶，相信也是大大小小的实业家们所期待的事情。产业链，就像一节一节的火车厢，环环相扣。环节多了，转弯自然就难了。甩掉不必要的包袱，斩断弄不掉的大尾巴，对于企业提升效能、节约成本来说，是相当必要的。而作为消费者的普通大众，“消灭中介”可是不少人最为求之不得的事情了(图 2-35)。



图 2-35　中介克星——电子商务

前面所说的“互联网-”是去中间化，这里值得注意的是，并非是去中心化。参与到产业链中的每一环，都是为了从中获取利益，“留下买路财”似乎已成为商业潜规则。就以前来说，“买的买、卖的卖、中间多个跑路的就是快”，的确是道出了传统商业行为里中间环节的重要性。然而，在互联网大趋势的冲击下，企业要腾飞、转型，却被这些“老人家”拖了后腿。

近些年来，中介们变得越来越浮躁和不守规则，就拿房地产来说，租售中介们与网友大玩儿起了“宫心计”。随着譬如 58 同城等互联网+中介的出现(或者称中介互联网化)，人们更爱在这种第三方平台上“找房子、找工作”，图的是方便、省事儿、不花钱。对于房源持有方，注册官方账号进行扩散的效果显然更好，成本也比找个人力中介更低。原本是互利互惠的好事儿，却引来了一些烦心。不少的网友表示，中介的牛皮小广告，也跟着搬到互联网上来了，给找房子增加了不少难度(图 2-36)。

原本是为减去中介产生的“互联网-”，依然面临转型的阵痛。虚假信息、被中介等现象相当严重。不少房主反映，自己挂在网上的房源无缘无故地被中介横

插了一脚；而租客方面，图片与实际不符，打个人房主电话找到的却是中介公司，不少人都曾经历过。在新事物的刺激下，容易引起恶性竞争，“互联网-”企业如果不去做好监管，中介们不理智地面对转型的阵痛，迟早会出大问题。

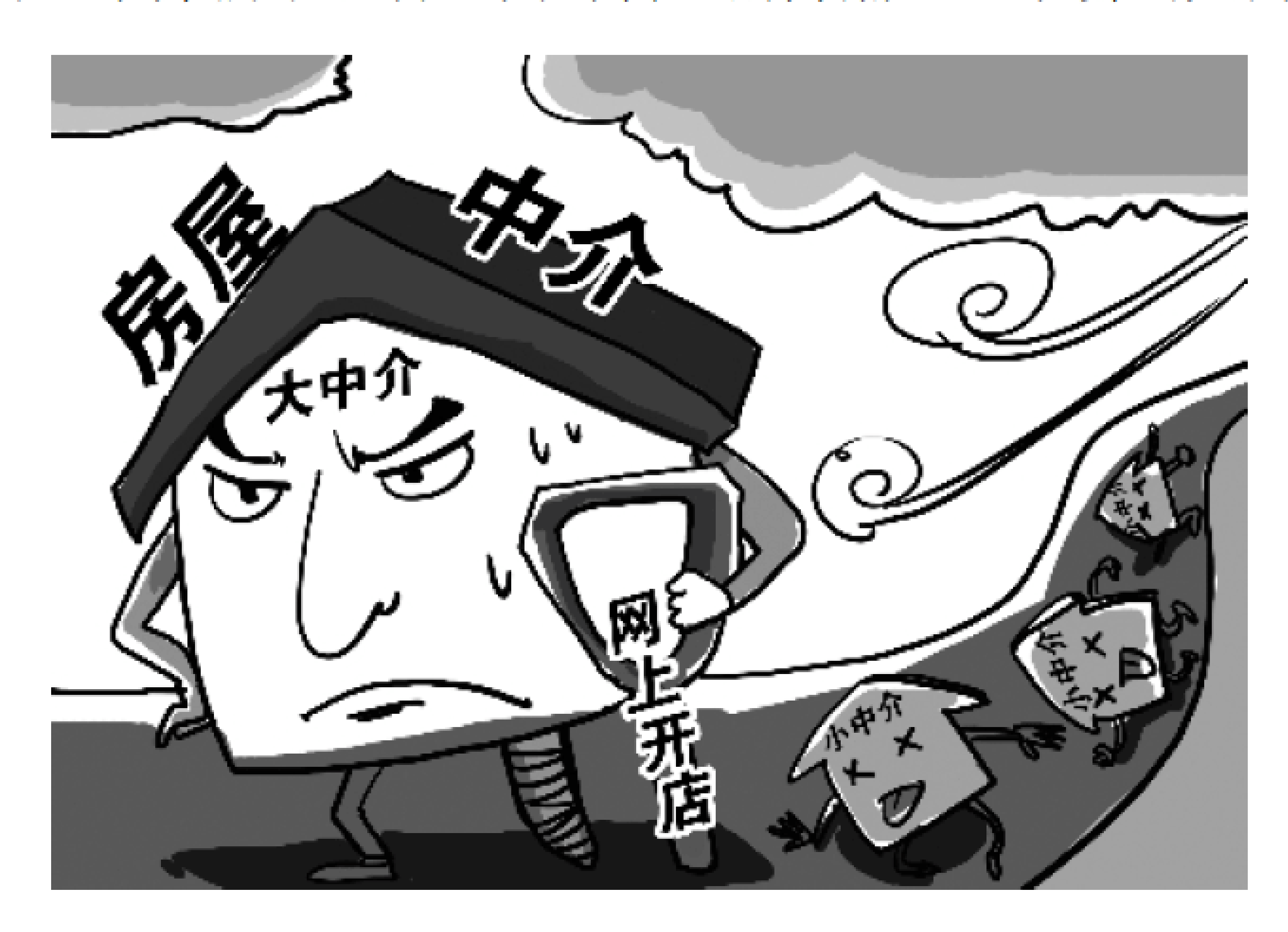


图 2-36　乱象？中介的中介

2.3.3　互联网×

互联网×，乘的意义是翻倍，可以理解为产业升级；另外也有搭乘的意思，搭乘互联网的顺风车。所谓产业升级，就不是简单地通过增加某些合适的互联网元素，从而让企业与互联网接轨，而是从企业内部开始找问题和矛盾，利用先进的互联网思维来管理、生产、运营、营销等(图 2-37)。简单地说，企业的互联网+，是进行“伤筋”；而互联网×，则是“动骨”。这种改革往往阻力较大。

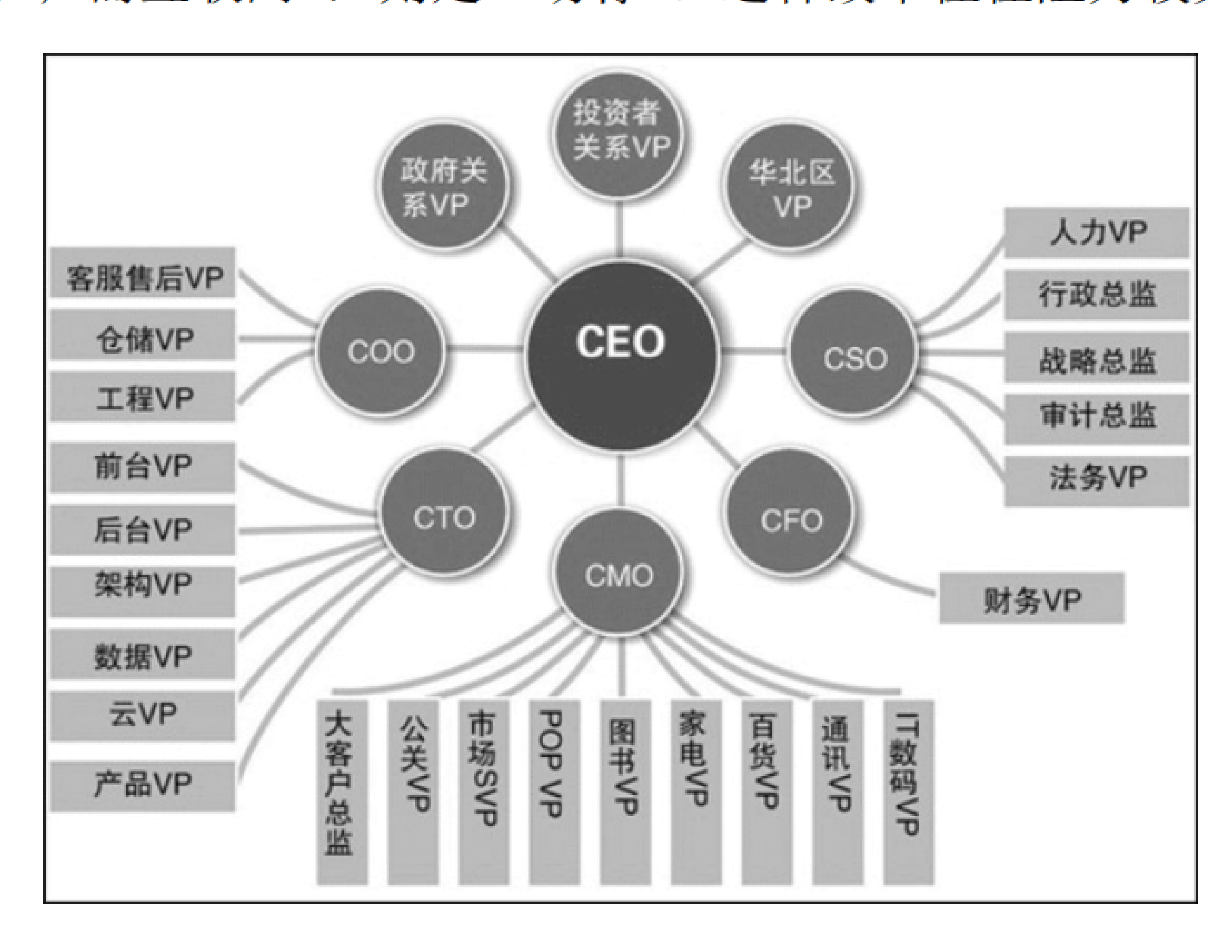
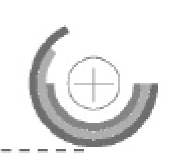


图 2-37　京东的互联网化企业结构



要将企业顺利互联网化，是一项从头至尾的工作。首先管理层要“意识主流”，整部机器才能“走位风骚”。与加减法不同的是，这种乘法算得上是彻头彻尾的改革，耗时长、前期投入高、见效慢、风险高。举一组例子：苏宁和京东早期都是线下电子产品代理商，而苏宁所走的道路是，依托线下实体门店，建立独立的互联网运营机构——苏宁易购；而京东选择的是转型为电商——京东商城(图 2-38)。



图 2-38 京东商城原 Logo

二者主要的区别在于，前者是在开辟新渠道，接触互联网；而后者是开创新模式，转型互联网。假设苏宁的线上策略不佳，依旧能够凭借其深厚的线下实体再图大业；而经历了内部全面升级、脱胎换骨的京东，则需要承担更多的如融资等多方面风险，甚至可能一蹶不振。当然，这里也仅仅是假设。所幸的是，二者都算是找到了最适合自己的互联网之路，并且“混”得风生水起。

彻底的改革需要的是充足的耐心和循序渐进的谨慎，当然，还有一颗不怕失败的大心脏。在没有经过充分的市场调查和认真考察企业自身特色的情况下，互联网×，是一场压上身家的豪赌。做生意要赌，但从不会有人青睐赌鬼，真正的赢家，都是做调查、分析、决策的好手。中关村，IT 企业摇篮，近些年来已经成为 IT 升级互联网的赌场，有的人赚得盆满钵满，而更多赌鬼则是倾家荡产。

2.3.4 互联网÷

狭义的互联网+，是渠道拓展；互联网-，是砍掉累赘；互联网×，是脱胎换骨；那么最后的互联网÷，所负责的部分，则是引领颠覆，建立新生态。企业利用推陈出新的办法，引领人们的消费方式，改变人们的消费习惯。这种方法的核心在于，与其被动地等待消费者对市场的倒逼，倒不如化被动为主动，让理念走在消费者前面(图 2-39)，这对企业的思维方式要求相当高、难度相当大。

以滴滴打车为首的一部分打车软件的兴起，就是对“互联网÷”最好的一种诠释。面对当下全民触网的大趋势，不少软件开发商、投资人都能寻找到新的商机。从购物上网到点餐上网、出行上网等，利用移动互联网技术抢占流量入口，实打

实地戳中人们的消费痛点——快、准、省。不再是一味等待消费者的反馈，而是吸引消费者前来围观，这就能在很大程度上“绑架”消费者。

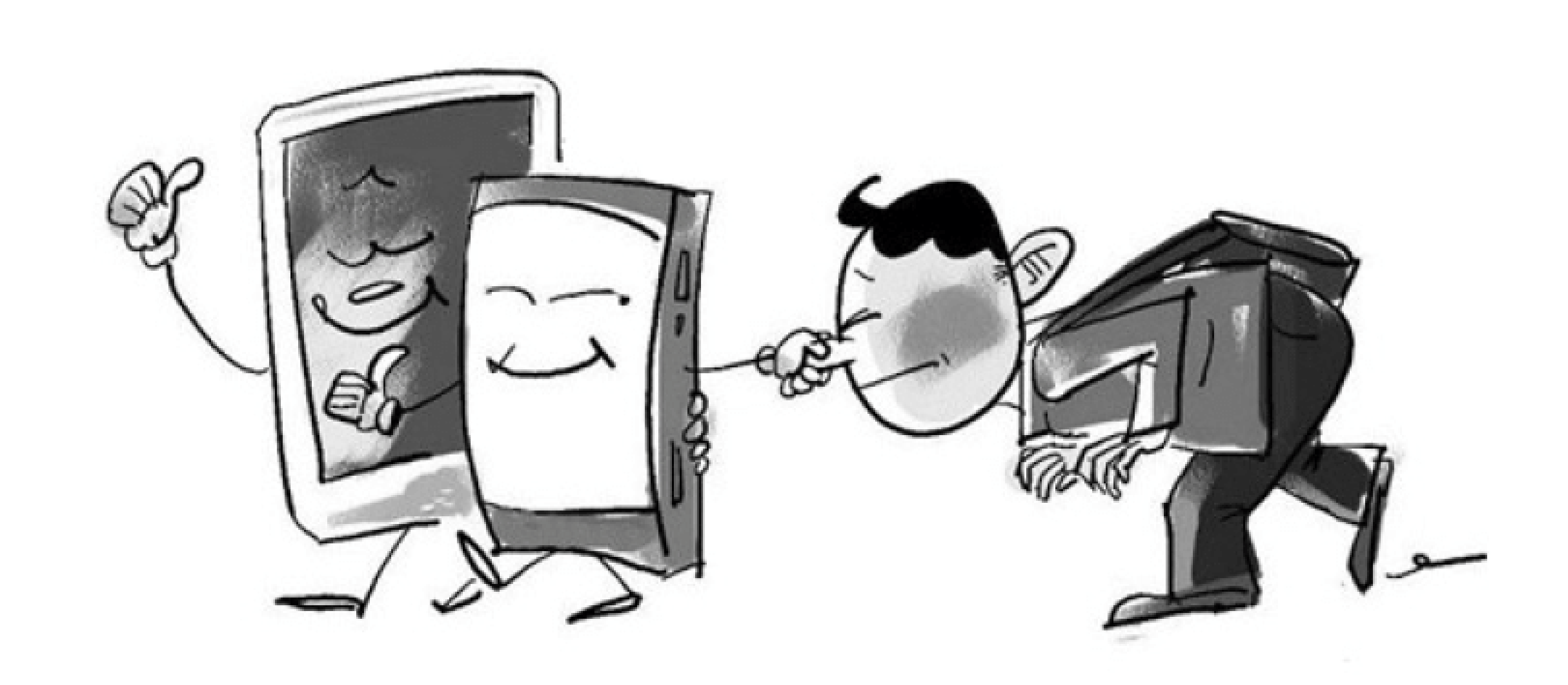


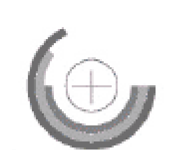
图 2-39　反客为主

互联网÷，之所以具备十足的主动性，与群体的专业性有很大的关联。消费者虽是一个统一的整体，但每个人都是独立存在的，因此也就注定其“人云亦云”和“将就”的个性特点。换句话说，等待消费者群体发现某种消费方式很不便，进而产生新的消费需求，是需要一个漫长周期的。现在是快节奏时代，是创意和灵感遍地的时代，谁也不能保证下一刻自己的理念和做法还是最新的(图 2-40)。要想成为行业的领头羊，成为流量入口的掌控者，就要拿出“牵着消费者鼻子走”的气势来。



图 2-40　快节奏时代

值得注意的是，无论如何应用反客为主式的互联网÷，都不能违背以客户为核心的基本原则。创意虽然高于生活，但也来源于生活。如果一味强调颠覆，却遗忘了颠覆本身的目的还是抓住客户，那么，到最后可能会落得一个口诛笔伐的境



地，毕竟在移动互联的媒体时代，矛盾尖锐的题目最能够吸引大众的眼球。

2.3.5　冷静观察，审时而动

综合起来看，大数据时代、互联网+、商业逻辑这三个名词，代表了目前商业活动的背景、手段，以及依据。而我们所要讨论的问题，无非就是如何在移动化、信息化的时代下，利用全新的移动互联网技术和数据分析理念，有逻辑地、循序渐进地思考创新、突破的问题。简而言之就是：互联网来了，怎么办？

经过对理论的思考和讨论，我们可以找出以下问题并提供应对方法。

1. 抗拒互联网+

对于传统的人，尤其是传统的商家而言，他们对互联网+，或者说对现在的移动互联网技术用来做生意，是存在一定心理障碍的。首先是不信任，是新鲜、未知的东西，要应用到关乎切实利益(俗点儿说就是钱)时，总会显得犹豫不决，甚至是相当抵触。这也是目前互联网技术应用中不小的阻力之一。而究其原因，似乎还是在于安全机制，当人们觉得足够安全时，自然会放下心理防线。

其次，是厌恶。新兴的互联网商业给传统人士带来的冲击相当巨大，消费者们不再为深巷中的酒香而奔波、特产也变得不再是优势。信息透明化、公开化，让众多没有深厚底蕴的人或企业得到逆袭的绝佳机会，传统派出于对利益不保的恐惧、对创业者“同行相妒”的心理，自然就会产生所谓“恨屋及乌”的心理状态。传统与创新之间，除了转化，更多的还是对立，冲突在所难免。

那么如何正确、全面的认识互联网+，并从心底里接受它呢？

解答：学习互联网+。

学以致用！熟悉了，自然就接受了。互联网也好，移动互联网也罢，都不是法外之地，切不可存在侥幸心理。通过了解互联网商业，学习互联网商业规则、条款，知法、懂法，这是不论消费者还是经营者都需要注意的地方。究竟什么不能随便卖？什么不能随便买？

(1) 医药品得注意

近两年，不乏药店从网络渠道出售、购买部分处方药物的案例。此外，相当一部分人甚至对渠道另一端的合作者是否持有相关证件尚未确定。药品是特殊商品，其买卖除了需要工商营业执照，还需要取得互联网药品信息服务资格证书(图 2-41)并得到相关部门的许可，这是医药企业触网时需要注意的。

目前，“互联网+”的形势一片大好，但网络管理仍然是全球大部分国家最为

头疼的问题之一，调查取证相对来说比较困难。作为消费者，或者说购买方，应该时刻谨记如何维护自身权益。而作为卖方，则需要严格规范自身行为，药品涉及人们的生命安全，万不可儿戏。对于无资质、无法提供相应证件的网络药品提供商，无论是从业者还是消费者，都需要多加一分小心。


中华人民共和国

互联网药品信息服务资格证书

证书编号：（粤）—非经营性—2013—0217

机构名称：深圳市迅雷网络技术有限公司

服务性质：非经营性

法定代表：

网站负责人：武可宁

地址和邮编：深圳市南山区科技中二路深圳软件园11号楼7、8层,518057

网站域名：xunlei.com; kankan.com

发证机关：

有效期至 二〇一八 年 十一 月二十六 日

二〇一三 年 十一 月二十七 日

国家食品药品监督管理总局制

№ 00000457

图 2-41　互联网药品信息服务资格证书样本

(2) 特殊品要谨慎

另外，对于烟草、黄金等受到国家严格控制的特殊商品，也不能随意在网上进行买卖。与药品相同，这些特殊商品也需要相应的特殊证明、经过核准登记，才能够在网上流通(图 2-42)。然而从目前来看，在朋友圈出售黄金、玉石、烟酒等的“微商”不在少数。不论其货物的真实性如何，若不能提供相应的证明，消费者就需要谨慎对待。


烟草专卖零售许可证(个体)

许可证号 360403107765

字号名称 庐山鹿特产超市

经营者姓名 章秀明

经营场所 九江市长虹大道龙鑫花园沙龙宾馆

许可范围 **限在本店内零售卷烟、雪茄烟

供货单位 九江市烟草公司城区分公司

有效期限 自二〇一二年五月十四日

至二〇一六年九月三十日

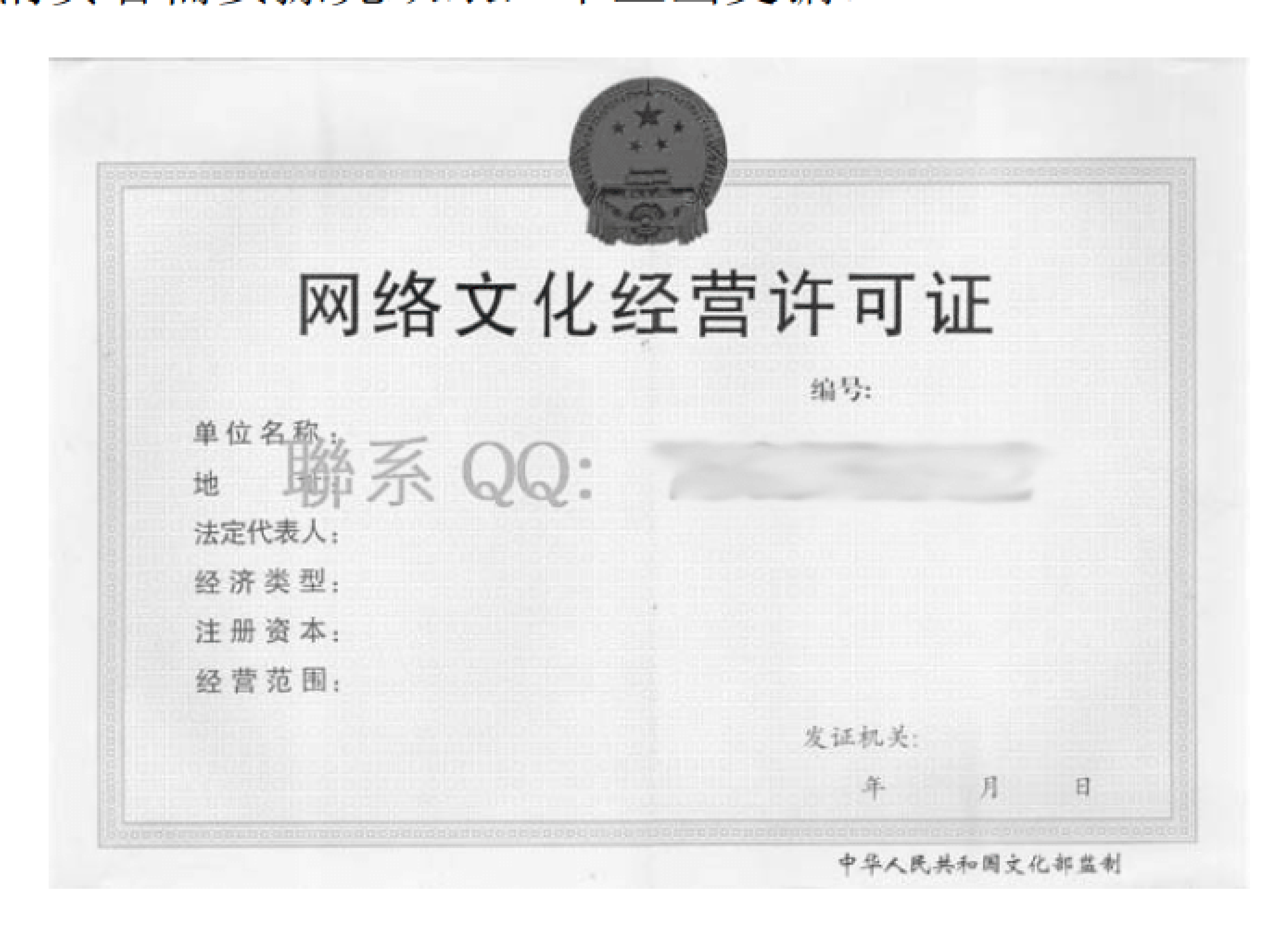
发证机关 九江市城区烟草专卖局

制证日期 二〇一二年五月十四日

图 2-42　烟草专卖许可证样本

(3) 涉假货请自重

部分企业或个人经营者，法律意识较为淡薄(个人经营者较为严重)，或贪图成本利益(企业较为严重)，利用网络监管难的空缺，进行假货“袭击”。就许可证而言，仿制就层出不穷(图 2-43)。因此，经营者需要对自己的行为负责，法律的尊严不容侵犯。而消费者需要擦亮双眼，不上当受骗。



网络文化经营许可证

编号:

单位名称:

地

联系 QQ:

法定代表人:

经济类型:

注册资本:

经营范围:

发证机关:

年　月　日

中华人民共和国文化部监制

图 2-43　网络假证代理

而至于假货，除了相关法律法规的制约外，微商、企业互联网运营团体已经逐渐开始联合，推出行业规范条款，“互联网+”信徒们已经逐渐深刻意识到了新兴行业发展的瓶颈和阻力，开始自我营救和突围。在一滩浑水越来越清澈的情况下，有人再想浑水摸鱼，那么风险就相当大了，我们在此呼吁各位从业者们，用法维权、依法行事、合法举报。

2. 夸大互联网+

矛盾是对立统一的整体。互联网是万能的，但却不是无所不能的。真正的“互联网+”不会去过分夸大移动互联网技术对于传统商业的影响，他们会认真研究、找到衔接先进科技和传统底蕴的方法。然而目前存在这样一种现象，一部分人，利用人们对新鲜事物的懵懂迷惑，过分鼓吹触网的神奇，什么轻松日进十万，在家不出门月入上百万等，让部分人心动，也让部分人心寒。

与真正懂互联网，推广互联网知识的行业排头兵们不同，这一部分人的主要目的在于发展下线。让人们心醉于他们所谓的“逆袭”神话，忽悠人们成为他们厂家、上级代理的冤大头。

企业小微也好，个人微商、网店也罢，他们维持经营、突破创收所经历的，

都是超乎常人的执着、灵感，承担着我们所不能看到的风险、阻碍。选择入行、选择互联网+时，我们需要一种比热血更重要的东西。

那么，具体如何应对夸大互联网+的问题呢？

解答：学习商业逻辑。

本书说到底，就是讲述在大数据时代的背景下，如何有逻辑地利用互联网+、互联网思维进行商业上的改革、突破，因此无论何时，商业逻辑总是最重要的一环。新兴的互联网大数据软件平台被分为三个层面：用户层面、逻辑层面、数据库层面。这也可以对应于我们商业中的用户体验、经营理念、数据分析。简单地说，互联网+商业逻辑就是用户体验快速化、经营网络化、数据云端化。

(1) 用户体验

互联网技术带给用户最直接的体验有二，快捷、便利。我们要认清的是，货物还是那个货物，不会因为加上了互联网，就变了性质。能够增加用户感官体验的，并非单纯的货物本身，而是附加值。更快和更省的购买体验、及时和完善的服务体验，才是用户体验的核心。我们能够通过提升附加价值，诱导客户们购物，但却不能通过夸张的广告，去误导客户们消费，否则无异于杀鸡取卵。

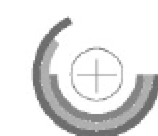
(2) 网络经营

对于个人，网络经营相对简单，就是利用互联网增加自己的销售渠道和营销手段。对于企业，所谓网络化经营，就是指将企业结构网络化，以云端处理(相当于企业管理团队)+多终端输出(相当于企业的生产或者销售团队)的模式，进行加速和提效，从而降低成本、提高收益。

值得一提的是，这一系列的提升都要以实际能力为基础。运筹者(微店主、企业高管团队)的运筹能力有多大，就能够提供多大的能量(资金)，末端(下级代理、企业销售团体)的输出能力有多强，就能够保障多大的成交量(业绩)。这些绝对不是动一动嘴皮子就能轻松实现的。

(3) 数据统计

互联网技术的进步，降低了从事商业活动的门槛和成本，的确是没错的，但竞争依然存在，并非任何人都能够在互联网这一块处女地刨到自己的金元宝。根据相关部门和部分网站 2015 年初的统计，2012 年以来开始爆发的互联网从商人员、企业，退出阵地的比率接近一半。这就能很好地说明问题：互联网+，所能给我们带来的，是一个能够企及的起跑线，但并非是一块免死金牌(图 2-44)。



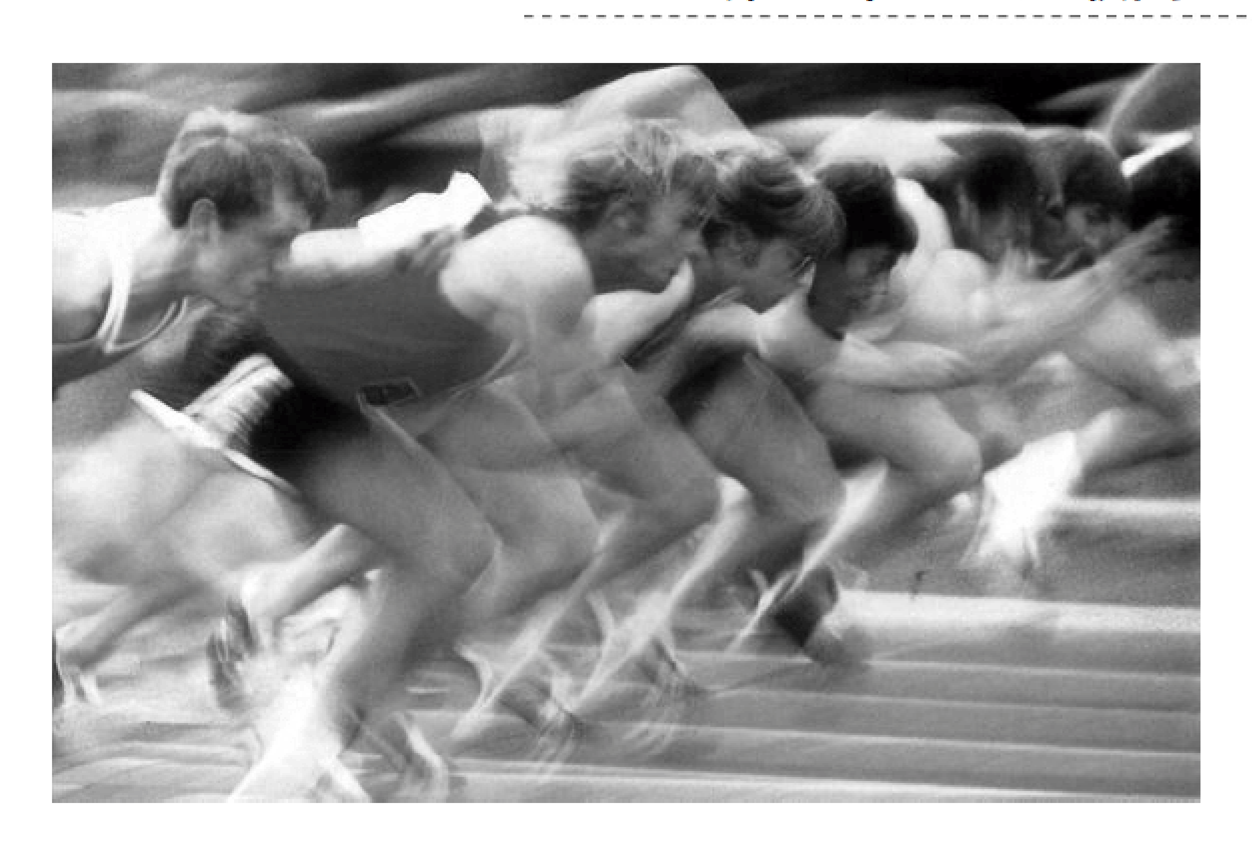


图 2-44　公平而激烈的竞争

不论是大数据库也好，云端计算也罢，所反映出来的，就是科技带给用户的宝贵财富。没有大数据分析系统的存在，就没有淘宝、京东、亚马逊等这一系列做好了分门别类工作的“网络超市”，因为人们没有其他办法能够确切而快速地得知用户市场在哪里。而如果没有这些“网络超市”，我们也没办法想买什么时，通过轻松地搜索就能搞定。

第 3 章

变革：互联网+金融业

金融，专业的解释就是，货币的发行、流通、回笼，贷款、存款、汇兑等一系列与“钱”有关的活动。而围绕着这一系列活动展开的企业或者说行业，就被称为金融行业。最基本的金融业，就是银行、保险、信托、证券、租赁、投资、股票、基金等一系列用“钱”来赚钱的行业。金融可以简单地理解为资金融通，也就是钱的周转，因此，也可以说是所有商业行为的基础。

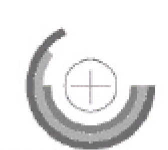
随着以物易物时代的结束，货币的出现(图 3-1)，让金融业与我们的生活变得密不可分了。我们劳动、产出所得的收益，以货币的形式被储存起来，在我们需要的时候，可以用来换取我们需要的东西或利益。而最早出现的依靠货币保管、收取利息、发放款的活动，甚至可以追溯到公元前 3000 年的巴比伦寺庙。总而言之，货币是金融业诞生的基础，货币的兑换、铸造是现代金融行业的始祖。



图 3-1　早期的铸币——铜贝

从采用天然的货币到开始铸币，人们逐渐意识到并掌控了至关重要的金融业。1580 年，意大利威尼斯的银行是最早的专业银行组织，而 1694 年英国出现的股份制银行——英格兰银行，则被誉为是现代金融业的雏形。几个世纪以后的今天，互联网成为人们最新的生活方式，而关乎商业命脉的金融行业，也不免要开始接触互联网了，于是就形成了当下我们所说的互联网+金融行业。

所谓互联网+金融，目前来说有两种模式：其一，传统的金融行业(银行等)通过互联网技术，在互联网上进行虚拟与现实交替的支付、流通、投资、服务，最典型的就是网银、手机银行等。其二，就是以互联网为根基进行金融运作、众筹、借贷等活动的民间型电商企业(非一般金融机构，不经营传统银行的业务)，而我们



现在接触得越来越多的，便是这种网络金融了。

追本溯源，西方的早期银行也好、中国出现的钱庄、银号也罢，其运营最基本的要求，就是流通性。因此拥有更多的分支机构，支持更大范围兑换的金融机构，是他们最根本的理念。货币、黄金的储备、调动等，都是可以被称作金融网络，只不过这个时候的网络依靠的是人力传输。更快地统计、分析、调动和流通等，是金融业最为基本的追求，因此，加互联网，是具有历史渊源的。

举个简单的例子，宋代汴京某钱庄在大宋全境开设有多家分号，每一家分号都需要有一定份额的黄金或白银储备，以供人们兑换提取；而他们发行的交子(早期纸币)，也由总号统一印刷、分配。那么如何实现这一系列的活动呢？每个月(或每个季度)，都会有专人奔走于总号、分号之间，将他们阶段性的账目收集起来、进行统计、分析，再决定向分号输送多少量的储备、发行多少量的货币。简而言之，钱庄的运行全靠这些跑动在路上的信息和储备，这就跟现代银行对账、押钞等行为相似了。

3.1　互联网+金融的市场变革

从古到今，以银行为代表的金融业，其变化与发展并不触及根本。大致的变化就是在业务的细节上，从最基本的存储、兑换、流通，到有偿存储(存款利息)、有偿借贷(贷款利息)、兑换率调整(货币价值浮动)等。而围绕着银行发行的货币进行贸易、投资、民间借贷，虽然在资金的融通方式上，进行了一系列的拓展与创新，但基本是没有接触到货币本身变化的。

从铸币到纸币的变革，是金融业的第二次变革(第一次是从以物易物到货币交易)，统一的金融机构、统一的货币流通网络开始出现。而我们现在所持有的各种货币，已经部分代替了金银的职能，即便是从交子等进化到现在花花绿绿的大钞(图 3-2)，其根本的功能也是不变的——作为价值符号。而在互联网出现之后，虚拟支付在一定程度上冲击甚至开始部分取代了货币所主导的金融市场体系。

流通、支付，无疑是货币存在的最大意义，也是金融业的核心内容。而虚拟支付的出现，改变甚至动摇了货币的地位。金融业对于国家的重要性不必多言，所以金融业也就注定与其他行业的互联网改革不同，并非以草根倒逼，而是从上至下的一次改革。因为以国家银行为首的金融系统一旦失去对货币的控制，是会发生极大混乱的，行业的特殊性决定了其改革的路径必然如此。



图 3-2　现代各国各代钞票

20 世纪 90 年代，中国开始出现银行卡支付、电话卡预付等形式的支付。因此我们有了刷卡、充值这两种行为，并且一直到现在都是与我们密不可分的。这些都依托于网络技术。通过联网，用磁卡、芯片储存和进行网络流通，在银行网络系统中划扣财富，我们的支付方式有了飞跃式的变化。而随着网络安全技术的进一步升级，网银甚至以银行网络业务为基础的第三方支付也都出现了(图 3-3)。



图 3-3　支付宝登录界面

支付宝是我们生活中最常见的互联网金融案例——互联网+支付。这在一定程度上代表了互联网对于金融行业的冲击。传统的金融业从自己触网，到认可民间商业化的(包括支付、借贷等)互联网金融行业存在，是一个不可逆转的趋势。然而值得一提的是，不论是基本的流通，还是金融产品、投资理财，都不能脱离国家金融机构统一管理，都是以本国货币或流通性好的货币为基础而展开的。这是为了保障货币的稳定性、金融市场安全性最后的底线，不论是团体还是个人都不能



撼动这条底线。

3.1.1　什么是互联网+金融

说到底，什么才是互联网+金融呢？支付终究只是金融活动中最为基础的一环，并不能代表整个行业的面貌。而我们心目中的金融(相对狭义的)，是建立在货币支付基础上的钱生钱的行业才对。至于互联网+金融的完整概念，就是以互联网技术为基础，开展网络化、移动化的资金融通活动。而我们最为常见的分类、企业最常接触到的分类，就是以下几种。

1. 网络支付

之前已经提到了网络支付的种种，这里不再赘述。现在几乎所有的国有、商业银行都具备网络支付甚至是移动支付的业务。银行卡开通个人/企业网上银行是一个相对简单的业务，也是相当一部分企业、个人最常用的、最安全和值得信赖的业务。具体的操作形式包括购买余额查询、支付、还款、转账(内、跨行)、充值、提款缴费等。目前，银行网络业务开始大范围与第三方展开合作。

我们常见的各类需要涉及到金钱交易的网络业务，基本都涵盖在银行的网络业务中。例如各类考试报名缴费、水电燃气充值、支付宝转账等这些我们再熟悉不过的项目，都是由企业(单位)与银行展开合作，建立一个收支账号(企业号)并开通网络业务，而银行授权该企业(单位)使用合作银行的网上转账服务(收和支)。同样，开通网络收支账号(个人号)的我们，也是以银行为中介来交易的(图 3-4)。



图 3-4　网络支付

货币是金融的基础，那么网络支付就是互联网+金融的基础。不难理解，要想能够在网上进行金融活动，那么货币网络流通的能力绝对是必不可少的。这一点是值得一再强调的。这是与我们的生活最相关、但操作性最差的一类互联网金融项目，更多地，我们可以将其理解为一种工具。而第三方支付，就是通过与银行签约得到信誉保障的非银行机构的电子支付模式。

2. P2P 信贷

P2P，即 Peer-to-Peer lending，点对点信贷，通俗地说，就是通过第三方互联网平台(比如说信贷网站等)，进行资金的借、贷，当然，一般情况下，这种借贷都是有偿的，这也是 P2P 信贷的盈利模式。这种模式以第三方的信誉作为保障，在不认识的人之间进行金钱流转，你有钱，但是不知道怎么处理；我有项目，但是却有没钱去实施；我通过第三方向你借钱，并承诺在一定期限内归还、附上一定比率的利息；你通过第三方将多余的资金拿去投资，并在保障能够回收成本的情况下，赚取一定的利润。

这也是一种最常见的互联网金融业务，一般来说，这种业务是分两条线发展的。其一，银行本身具有信贷业务，也会一并开通网上信贷，我们所熟知的信用卡就是银行信贷的一种。其二，民间借贷，也就是民间 P2P，这是一种颇具争议的金融行为，很多人会将其与违法的高利贷挂钩。那么，在这里，我们做一下科普：利率高于同期银行利率 4 倍(含 4 倍)才属于高利贷行为，是非法的。所以双方在正规 P2P 进行交易时，就需要谨慎对待，切不可为了利益而触犯法律，这是底线所在。

3. 网络大众筹资

众筹，即大众筹资，也是最具争议和最有潜力的。众筹是一种依托于第三方平台，赞助者向提案者(或者说发起人)提供资金的一种金融方式。乍看之下与 P2P 相似，但两者之间有着本质的区别。

(1) 法律性质不同

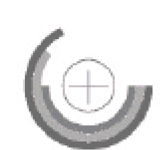
借款是一种债权债务关系；投资不是债，而是对自己资本所有权的处置。

(2) 支配权不同

借款中，是财产支配权的转移；而投资中，投资方仍然享有不完全的支配、使用权。

(3) 目的不同

借款可以是有偿的，也可以是无偿的；而投资的目的，是利用资金获取一定



收益。

(4) 效益不同

借款的效益，是在发生借贷前需要确定的；而投资则是不固定、不确定的。

(5) 收回物不同

借款是可以且应该收回的，借款人负有相关责任；投资本身一般不能收回(除联营)，抽逃出资在法律上是不允许的，甚至可能构成犯罪。

(6) 风险不同

借款可以通过担保、债务转移等减少风险；投资有可能亏损，且无法担保。

(7) 形式不同

借款一般出具借条；投资一般签订证明书或享有相应的股权。

简单地说，投资的唯一目的是利用资本创造价值，收益可能更大，但不具备担保，风险也大。所谓网络众筹，就是通过互联网平台，让创意者、小企业家、艺术家等需要资金的人，向大众展示他们的创意或发明，以此来争取大众的支持和认可，进而对其进行资金援助。网友收获了喜欢的项目，而创业者收获了资本。值得一提的是，这种募集资金的方式，需要与非法集资区分开来。

① 参与度不同

众筹，是集合众人之力，强调的是参与感，发起人与投资人全方位合作，让人们切实置身于项目中。而非法集资主要是资金借贷，投资人只要求资金回报，并不参与项目。

② 目的不同

众筹，从目的上看，除了资金，更多的是集思广益、口碑推广；而非法集资单纯是因为资不抵债，为了解决资金问题。

③ 风险不同

众筹，是理性的市场行为，资金压力小，且偿还主要是以折扣、优惠等方式，并没有固定的资金回报。而非法集资则是许以远高于银行利息等的资金回报，但是资金压力大，承诺难兑现。

④ 运作方式不同

众筹，其核心流程公开透明，有理有据；非法集资的信息有限，运营以商业秘密为由，定期通报。

虽然网络众筹存在着监管相对不易、信用风险大等情况，但却不失为互联网+金融最为平民化、现代化的一种方式。小股闲散资金+创业无疑会将风险降到更低的程度，而网络，也无疑是向大众展示自身创意的最好平台，二者相结合，或许

能够擦出不一样的火花，也是犹未可知的。

除此之外，以搜索比价为核心，进行互联网金融产品销售的金融门户、对客户信息全方位分析的大数据金融，都是金融业接触互联网的模式。而支付、筹资、P2P，则是包含在其他所有业务内的基础。资金的流向需要信息获取能力、资金流动能力，而网络能够在两方面都提供更强的支持。另外值得补充的是，银行作为金融业的领头羊和掌控者，其互联网技术能力也是最强大和全面的。

3.1.2　互联网+金融的突破与阵痛

既然了解了什么是互联网金融，那么又是什么致使人们走到了这一步，需要去了解和投身互联网+金融行业之中呢？俗话说，最渴望光明的时刻，就是黎明。近些年来，以金融业为代表的传统商业，几乎已经到了一个发展的瓶颈时期。传统的金融体系已经成熟，发展潜力减弱，甚至于在一定程度上已经束缚了经济前进的步伐。这一点，在互联网接触金融的阵痛中不难看出(图 3-5)。

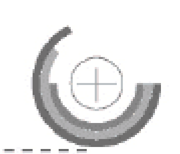


图 3-5　瓶颈与突破与阵痛

互联网的优势+金融业的底蕴，就是目前突破瓶颈的方式，虽然不免有些不成熟的地方，甚至会引发金融相关行业的阵痛，但是不破不立。既然时代选择了互联网，那么金融业也就不得不选择互联网作为突破口了。那么，互联网+金融又有哪些优势呢？最为主要的，自然是信息的处理能力。

1. 互联网的基本能力

其一，互联网，尤其是社交网络，增强了信息的透明度和传播力。对于个人和企业(单位)并没有义务透露的相关信息，网络却能将其反复而迅速地晒到整个社



会，透明度提高了，诚信也就“被迫”提高了。对于以信誉为保障的金融行业来说，这无疑是重要的，对于降低风险、成本也是有必要的。

试想，一个人或者企业，其财务状况、信誉、消费或经营习惯，都能够公开透明地被人了解，那么对于资金的融通，就会减少很多不必要的麻烦，也增加了更多的保障。另外，海量用户信息的汇集，也让商家找到了市场走向所在，该卖什么？该投资什么？自然就有了一个低成本和高可靠性的参照。

其二，硬件技术提供的信息检索、处理能力。搜索引擎、云端计算，是互联网到移动互联网的两大核心技术所在。搜索引擎合理有效地组织、排列需要检索的信息，提供给人们有针对性解决问题、发布信息的功能。通过购买词条掌握流量；通过检索词条把握信息。云端计算保障了信息的完整性和处理能力的急速性，期货、股票等交易之所以能得到保障，计算能力和完整性是必要条件。

2. 互联网带来的优势

其一，成本低。资金的需求方和提供方通过网络平台自动甄选适合自己的合作对象，并完成交易，实现了无需中介、无需佣金的快速交易。企业或者说经营者不需要开设额外的线下网点，不需要投入大量的人力和物力，而个人或消费者则能够省去不少调查、甄别的时间和花销。

其二，效率高。互联网金融最大的特色就是快，不需要像在银行等金融机构排队那样等候，所有交易几乎是同步进行的，处理快、体验好。申请贷款或融资时，不需要再走过多的流程，在数据模型和计算机系统分析的基础上，从申请办理到拿到款项最快只需要数秒时间。

其三，覆盖广。不再像以往朝九晚五的营业点营业，客户能够随时随地，理论上，只要在有互联网的地方，就能完成交易或融资过程。对于小额贷款或交易等传统金融机构的服务盲点，互联网+金融的模式也能很好地涵盖到，对于个人创业、风险投资所产生的促进作用巨大。

其四，发展快。互联网在近些年的增长势头是肉眼可见的。从互联网贸易，到互联网金融；从网购到移动购物；从微商，到互联网+；这一进化过程几乎只用了不到 20 年的时间，就已经进入到了白热化阶段了。以虚拟存储方式——余额宝为案例，上线不到 20 天，就累积了 200 万以上的用户、60 亿人民币以上的存款，一度给传统的银行等金融信贷造成了震撼式的冲击。

3. 互联网模式的阵痛

当然，互联网+模式也并非是十全十美的。现在的互联网商业，甚至说互联网

本身，都存在一个监管力度弱、风险大的特征。这主要是由于网络特性所决定的，互联网的管理难度相当大，不同于面对面的管理，想要锁定互联网客户端的操作人员，需要相当复杂的手段和较长的耗时。网络骗子的层出不穷，也为互联网作为交易和金融行为的纽带蒙上了一层阴影，若不解决，则难以壮大(图 3-6)。



图 3-6　网络骗局

关于监管。除了诈骗，互联网金融最大的麻烦在于“风控”能力(即风险控制力)。就国内而言，由于目前互联网金融并未完成与人民银行的系统对接，也不具备类似风险控制、账目清收的固定机制，简而言之，就是行规还不完善，因此，由于风险触发导致的破产和损失也是不在少数的。另外，关于互联网金融的法律法规尚处在完善阶段，整个行业不少地方都存在着违法、违规的风险。

关于风险。首先是信用风险，我们都知道，互联网金融的信用违约成本是很低的。因为制度不完善，监管难度大，很多时候会滋生一部分投机者诈骗、携款私逃的问题。这样不但会给参与者带来最直观的经济利益损失，更是会影响到整个金融行业的信心。其次是安全风险，网络漏洞、黑客攻击、设备故障，很有可能会导致一部分人的财产流失，如果不能追回或完善机制，势必会危及个人或企业的安全。

3.1.3　第三方金融平台的崛起

不论是风险、还是其他制约，不可否认的是，互联网+金融正在稳步前进之中。那么，人们为什么会选择互联网+金融的新模式呢？其所谓优势或特色又从何而来



呢？快、省、准。说白了，就是拿掉了中间环节，这才是互联网最大的功能。中介偃旗息鼓，第三方平台出现。

两个互相联系的主体之外的客体，被称为第三方。法律上是指除了当事人双方之外，在法律关系中与其有关的第三人。在传统中，我们称这个群体为中间人(中介)，用在金融领域之中，就是交易双方的担保或联络人。他们以为资金的供需双方提供服务、保障为手段，以赚取佣金或中间利润为目的，简单地说，就是商业性质的金融服务提供者，通常由有威信和双方信任的人或团体担当。

商业、金融，都是涉及到直接利益的行为，因此人们希望出现、也必然会出现不参与主要利益分配的第三方，这是在该行业中必不可少的。因此，当金融业进入互联网时代以后，也需要依赖专业的第三方，能够提供一定范围的信任担保、熟悉交易流程并能提供相关服务和建议、关键时刻能作为资金的保管方或法律的证据提供方而存在，其特点就是要独立、公正以及专业。

(1) 独立性

第三方，一般必须是不直接参与金融过程或利益分配的独立方，人称独立的第三方。这是保障其公正与公平的根基，一旦直接参与到利益当中，所谓第三方就失去了意义。例如，前段时间，锤子科技创始人罗永浩与第三方手机测评机构ZEALER 创始人王自如的“约战”就很好地说明了第三方独立性的必要(图 3-7)。



图 3-7　优酷全民话题社海报

双方的最为火爆的争议在于，ZEALER 接受了来自与锤子同为手机品牌的旗下赞助。王认为，这属于天使投资，并不影响 ZEALER 的决策与自主权和股权分配，不涉及到利益分配，不存在偏袒。而反方认为，投资与众筹存在一定的共性，

投资方的回报并非是回收资本，而是股权或其他利益。且重要的是，已经存在了利益联系，就已经不能保证，至少不能称为“独立”的第三方了。

该案例并非金融业范畴，但如果我们“断章取义”，只看独立的第三方这一点，就能很好地说明第三方独立性的重要了。不能独立于事外，获取了除佣金之外的额外资金注入，这样的第三方是不能作为金融平台而存在的。另外，如果信息不能在互联网上公开，就更不能胜任第三方了。

(2) 公正性

从理论上来说，有了独立性，公正性在客观上就能得到很好的保障了。不参与利益分配，也就不存在因为利益有道而偏袒一方，“坑害”另一方的必要了。但只要是人，都会存在一定程度的主观判断，一旦参与了金融过程，就免不了掺杂个人情绪，可不是每个人都能当包青天的；更何况，有些事情是清官难断的。这就造就了第三方网络平台的利好市场，机器或者说程序，才是真正铁面无私的。

第三方，由网络平台担任，它是人为编写和维护的程序，所做的只有统计、分析金融供需双方的资料，保障交易过程中有依据，并扣除很少一部分佣金。不说话但无比诚实、不参与利益却无处不在，这就是网络的优越性所在。在程序不出错的情况下，机器的确比人更加适合做第三方。

(3) 专业性

在金融行为中，第三方往往还需要扮演金融裁判的角色，参与到仲裁之中。能够提供给消费者或企业什么样的信息，信息的真实度、完整性如何，在纠纷中能否协调好双方的矛盾？这些都是第三方的职业技能。从中间人到网络平台，最大的变化是大数据分析、计算机逻辑运算优势。网络所带来的便利在这一刻体现得淋漓尽致：全面的资料、精准的计算、客观的分析、准确的表达。

最重要的是，网络第三方平台不会代替使用者发出任何决策的声音，只是客观存在。而当双方发生纠纷时，却又能在第一时间提供最完整的交易记录和凭证，甚至可以通过网络客服来进行线上仲裁，快速而精准地解决问题和矛盾。可以说，只要不出现硬件故障或人为不正当操作，互联网平台作为第三方，绝对是无出其右的选择。其专业性、全面性，也是其自身崛起的最主要原因。

早在 2011 年 4 月，商务部与北京市主办了一期电子商务交易平台高峰论坛，同时也发布了第三方网络平台的相关服务规范。从此，互联网金融、零售等第三方平台有了一个明确的行为准则。这也标志着互联网作为金融等行业新兴的突破口，越来越受到国家政策的重视，已经成为打破现阶段金融等领域发展瓶颈的有效办法之一，将互联网上升到了国家政策的高度。



3.1.4　逐渐平民化的金融行业

要实现全新的金融模式，就要改变人们的消费和理财习惯。金融业+互联网的逻辑过程是从上至下的，那么最终需要达到的目的是，互联网金融平民化。民间借贷 P2P 就是金融平民化的形式之一。除了财富和资金集中程度很高的大企业和商人外，剩余的平民依然是消费的主体。零散的剩余财富累积起来，可以达到一个让人惊讶的地步。而目前这一部分财富，仍未利用起来。

最近的一项数据研究表明，近年来，中国的国民储蓄率高达 50%左右，居世界第一位。仅 2013 年的单月调查中，就可以累积达到 43 亿万元的天文数字。在反映收入水平提高的同时，也带来另一个相当严峻的问题，储蓄而非投资理财是国民金融行为的首选(图 3-8)。原因有二：其一，对金融理财，尤其是互联网金融的不信任感依旧相当强烈；其二，财富利用率低，国民理财观念不强。



图 3-8　储蓄仍然是第一选择

货币只有在流通的时候，才是最能体现价值的。未雨绸缪固然是传统美德，然而将过多的财富积蓄起来，依然存在着相当大的风险。简单地说，钱不能生钱。举个例子，虽然一个月的国民储蓄可以达到 43 亿万元，但人均储蓄大概就是 3 万的样子，活期储蓄，三月利率不会超过 0.4%，也就是一个月平均能赚不到 120 块钱。这对于大部分中等收入家庭来说，几乎没有什么作用。

那么这些钱该怎么办呢？对于一般民众来说，尤其是我国理财观念相对保守，购买股票其实缺乏一定的专业素养，存在一定的盲目性，风险较大。而这些存款数目并不太多，更何况事实上大部分中低收入者，还远远达不到 3 万存款的水准，拿来作风投也难以收获成效。因此，以第三方为保障的民间借贷等金融模式开始

出现，尤其是在互联网金融盛行的今天。

互联网金融民间化，最大的先天优势就在于，我们先前提到过网络使用率高，网民都是潜在的民间金融参与者，我有闲钱、会上网，或许就会去尝试股票、银行基金、期货等投资方式，也会在可靠的第三方金融平台上一展拳脚。这里有一个比较好的案例："鑫华士"P2P 投资平台。

大部分人或许都知道华莱士快餐连锁——中国本土最大的综合性西式快餐企业，分店遍布全国。近年以来，资金的累积加上对互联网金融的看好，其创始人之一，朱如意(同时也是湖北投资企业联合会金融分会会长)，以一家 IT 公司和典当公司为基础，创办了"鑫华士"互联网金融公司。主要的经营范围有抵押贷款、民间借贷等业务。2014 年下半年至今，已经取得了不菲的业绩。

这种面向小额贷款、投资的 P2P 公司在民间比较受欢迎。一来，有华莱士的家业和资本作为后盾和宣传招牌，大众相对比较放心，不会担心资金有去无回。二来，公司能以公开透明的方式，让投资者跟踪自己款项的流动，而贷款人也能够与投资者直接对话，加深了解。金融公司对双方予以一定额度的承诺，投资人可以享有法定范围内浮动的利率，而贷款人也不用担心资金来源。

让全民参与到互联网金融行业中来，最好的办法无疑是加大民间金融的比重。当然，这必须是控制得当、依法守法的，否则，一旦造成行业过热或混乱，损失也将是全国性的。

3.2　大众筹资成为下一风口

大众筹资早就是一个不陌生的概念了。作为民间金融的形式之一，大众筹资是最具创意，也是最容易让人误解和带偏见的一种，因为它太过于灵活，也太过于"情怀化"了。我们时常能听到众筹拍电影、众筹备战手机。

其中有成功的，例如 2015 年号称国产良心动画的动画电影《大圣归来》，的确是俘获了不少观众的心，票房成绩算是比较成功的，这是近年来国产和动画两者结合中少有的成功案例。

然而也不乏失败者，例如被炒得火热的百事手机 P1 就是以失败告终的。其配置和创意的预期是相当不错的，但是筹集目标太过高远，计划在 2015 年 12 月 3 日之前筹集 300 万资金，截止本书完成之前，已经算是宣告失败了。值得一提的是，在项目失败后，筹集的资金已经逐步退还给了支持者。这就是合法的大众筹资和非法集资等项目最大的区别，也是对其关注者和粉丝最好的交待(图 3-9)。

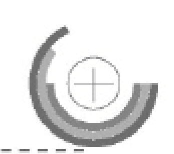




图 3-9　失败而不失信的 pepsi Phone 及其海报

先前在讲互联网+金融模式的时候就提到过，众筹，最大获益在于集思广益和网络宣传，资金并不是第一需求。因此是 100 万还是 300 万，对百事手机的研制并不会有太大的影响。然而这种失败却是会对营销效果造成很大的冲击，也标志着宣传手段的失利，再做下去，就失了意义。当达不到预期的宣传效果时，也就可以间接地推导出销售的业绩不会达到预期，那么投入就可能会变成亏损。

网络众筹，并不是一个集资平台，而是一个利用互联网让全民参与进来提升参与度和责任感的一个营销平台。当今社会是移动营销的天下，吸引客户存在着相当激烈的竞争。设想，我们拿出 100 元也好，1 元也罢，对于开发商影响并不大。然而我们的产品需求、参与感是巨大的。相信只要是投钱进去，不论多少，都会参与到手机的研发。这才大众筹资的真正目的。小米成功了、奇酷的反映一般、锤子的情况大家都知道，老罗宣传很好，但实际销售，在此就按下不表了。可以肯定的一点就是，网络大众筹资，有着相当不错的前景和令人期待的潜力，关键就要看当事人如何操作了(图 3-10)。



图 3-10　大众筹资——梦想合伙人

3.2.1 人人都能做“天使投资”

对于天使投资，大部分人都是知其然而不知其所以然。徐小平、李开复、周鸿祎、雷军等人，是我们所熟知的一类天使投资人，他们通过与创意所有者的交流、谈判，达成某类商业协议，进而为其注入资金，支持其实践和发展自己的产业。投资人获得利润以及更高层次的收益，而被投资人能够实现自己的理想、完成自己的项目，是互利互惠的民间金融模式之一。那么，只有大老板才能做投资吗？

不尽然，我们再次回顾一下大众筹资的特点，对比天使投资与大众筹资的共同点：投资人与被投资人互动、参与到项目中，以解决难题、集思广益为目的，收益不能得到保障，资金不能随意撤出。其实，从某种层面上来说，大众筹资，就是把天使投资的“投资人”变成“投资人们”。不一定非要有巨额资金才能做投资，网络众筹之所以能够打破传统金融模式，就在于充分利用零散资金(图 3-11)。

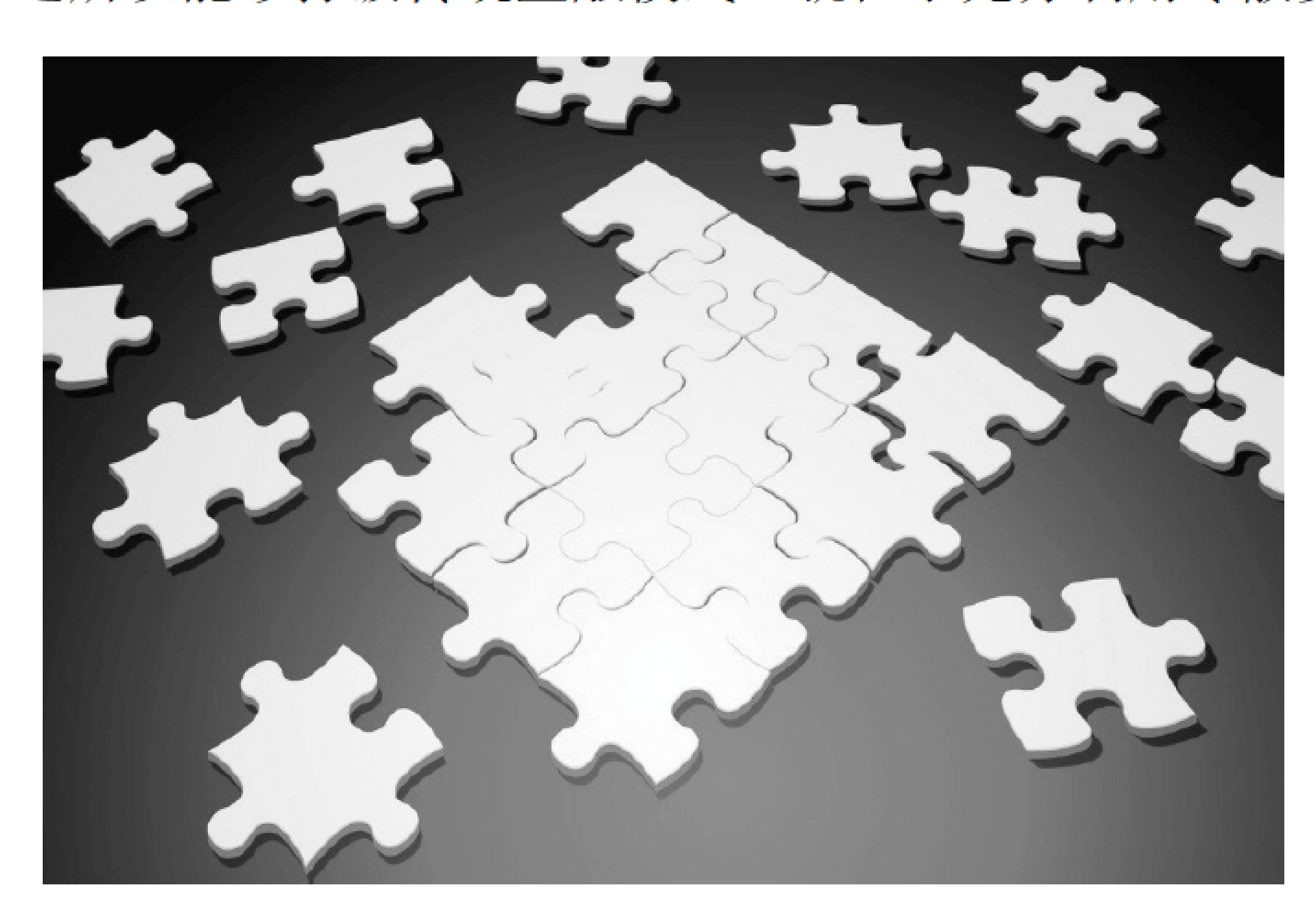


图 3-11　大众筹资——化零为整

之所以说人人都能做天使投资，就是因为化零为整，这也就是大众筹资相较于其他投资模式所独有的一种创新和优势。那么具体来说，这些优势又存在于哪些方面呢？

想要投资一个项目，少则三五万，多则三五百万。对于平头百姓来说，似乎是相当巨额的一笔账目，否则项目发起人也不需要为此发愁了。大众筹资的第一个优势，就是将投资人分散。以大众筹资手机大可乐为例(图 3-12)，我们来算一笔账，大可乐以 1499 元的价格进行筹资，实际筹集金额为 1650 万元，所需要的支持粉丝数目只需要 1 万人出头。实际上，在筹集开始的半个小时内，就完成了 1600

万元。



图 3-12　大众筹资手机——大可乐

(1) 门槛低。对于 1499 元的投资金额来说，大部分中等收入阶层都能够接受。只要是对项目的理念感兴趣，或者是项目发起人或发起方的粉丝，还是比较容易掏出这些钱的。更何况，大众筹资是许以免费或者大优惠的政策，投资人在产品出炉之后，能够免费或者以低于市场价很多的代价，拿下一部自己参与创意、测试、修订的产品，这种参与感和划算的心理，是相当“带感”的。

(2) 风险小。一旦资金分散，风险也就随之分散。天使投资和大众筹资都是一种风险投资，投资人的本金不一定能够得到保障，一旦项目破产，很有可能“血本无归”。即便是大老板，对于百万、千万级的项目依旧需要谨慎，能够拿出来，不代表敢拿出来。而当资金被分散为以百、千为单位后，所需要承担的风险就变得很小了。换句话说，以千元价格为“情怀”买单，还是比较划算的。

(3) 双丰收。比起单一投资人的天收投资，大众筹资能够获取更多的超脱资金的收益。最直接的就是投资人和消费者的直接转化。这就决定了大众筹资还是一种见效很快的营销手段。将自己的创意放在网上，既能筹集资金、又能宣传产品，这是天使投资所不具备的。大可乐手机能够在 30 分钟内以 1499 元为单价取得 1650 万的投资，就是短时间内进行粉丝营销的一种实战成功典范。

3.2.2　大众筹资的运作流程

大众筹资由发起人、支持者、平台三方组成。发起人，一般为有创造能力但缺乏资金的人(自然也有一部分以营销为目的的存在，例如小米众筹)；支持者，主要是对发起人的创意故事或者其本身感兴趣的人群，另外，自然是需要有能力对其进行支持；平台，这里指的是互联网终端，大众筹资最好的平台自然是互联网，

这也是为什么我们把大众筹资放在互联网+金融板块的原因(图 3-13)。

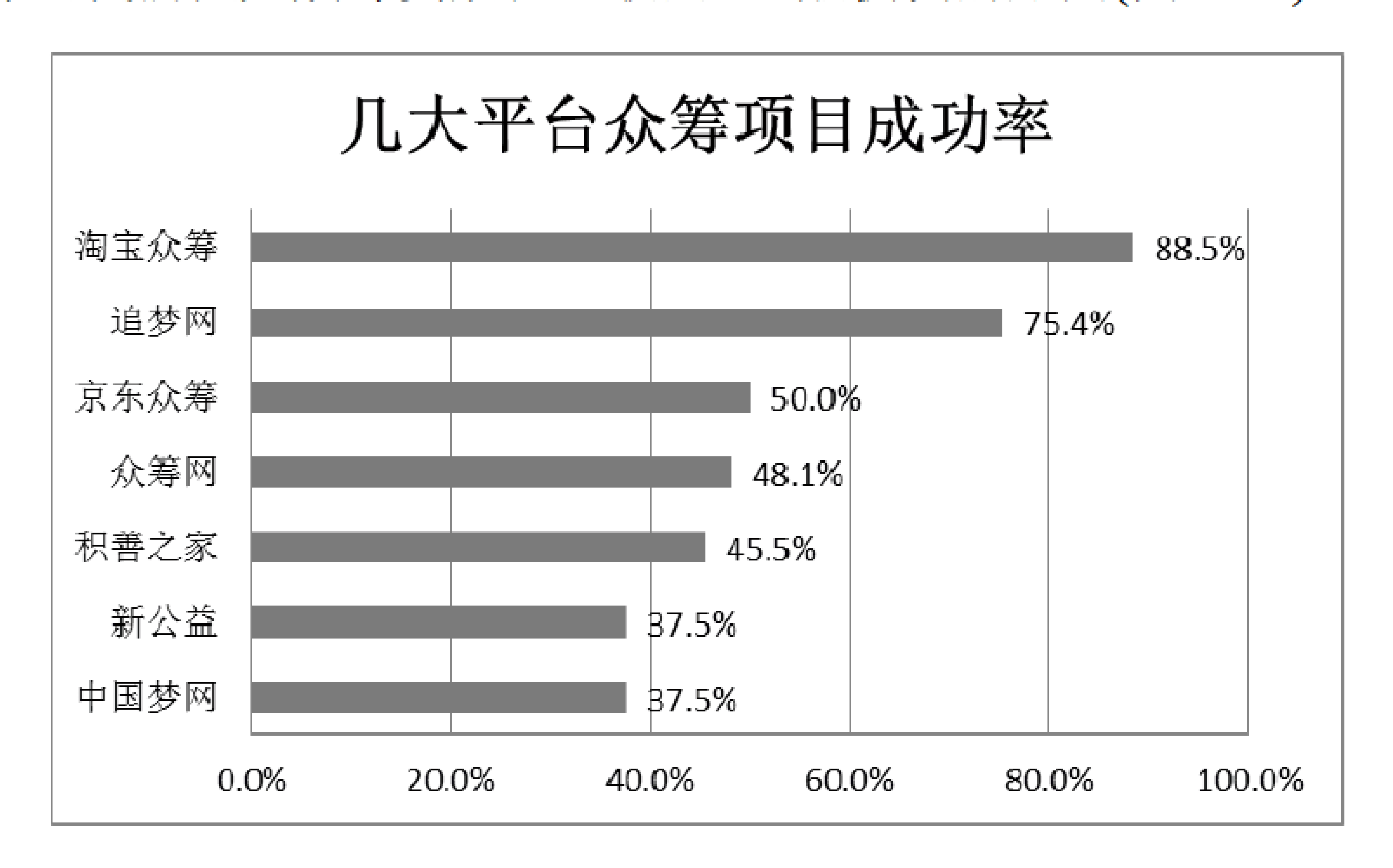


图 3-13　大众筹资的主要平台及成功率

一般来说，大众筹资的运作流程如下。

(1) 发起人准备阶段

众筹，并非是空口说白话，想要得到支持者认可，想要能够在平台上发布，就必须拿出真材实料来。如果连自己的粉丝都无法说服，那么项目就不用开始了。因此，在发起前，发起人需要进行精心准备。这就包括目的、特色、人员、具体研发流程、项目所需预算等。最好能够做出一个详细的策划书和宣传册，让审核人、支持者能够把握到详细信息，并对其产生兴趣。

(2) 发起人申报阶段

在自身的准备完成后，发起人还需要向平台提出申报。为了保证大众筹资的合法性、可靠性，平台和相关单位会对此次项目进行审核，包括发起人的详细资料、项目的可行性等一系列法律范围内所需要提供的相应证明。这样做的目的，就是为了确保大众筹资等广泛出现在民间的金融活动符合法律的标准，不会对整个金融市场，甚至是国家金融安全造成不必要的混乱，也是对项目负责。

(3) 发起人启动阶段

进过审核后，项目发起人在平台上进行宣传。在此阶段需要制定好目标和规则。一般来说，需要制定一个最低的单价、筹资的最低额度、时限、回报。筹资需要门槛，这是与回报挂钩的，这就好比我花了 1 元钱投入众筹，却能免费获得价值 1499 元的手机；或者花了 1499 元，却只能拿到价值 10 元的手机壳。如果没有设计好，对于双方都是有所不公的。

发起人必须清楚地指出，在一个固定的时间段内，募集到多少金额才算成功。



例如 3 天 500 万元之类的。在完成目标后，筹资成功、项目启动，反之，则失败，发起人以平台的统计为依据，向投资的人们退还他们所提供的资金支持。这既是为了保障投资人的基本权益，也是为了核准项目的可行性。试想，如果随便一个人发起一个项目，拿不到足够的钱就跑路作罢，那金融市场早就乱套了。

(4) 项目完成和回馈

这一是个额外的步骤。值得一提的是，即便成功完成了筹资，项目也不一定就能成功，这就是投资的风险所在。然而一旦完成筹资，项目发起人却是不能把投资人甩在一边的。在研发产品的过程中，需要充分与投资人互动，收集创意和返回意见。这一阶段也可以称得上是投资人对项目的额外投入。最后，项目一旦成功，发起人需要有依据地兑现对投资人的承诺，回馈投资人的支持(图 3-14)。



图 3-14　大众筹资答谢会

3.2.3　大众筹资运营模式分析

大众筹资与互联网的关系，直接体现在互联网平台，即大众筹资的平台终端上。众筹，最先兴起是在美国的 kick starter 网站，该网站通过搭建一个投资平台，让极具创造力的人群，能够通过获得大众的认可而得到实现梦想的资金(图 3-15)。其最大的特色就在于，不再依赖风险投资机构，而是将资金的来源转换为普通的群众。自此以后，众筹，或者说网络众筹，就在全球遍地开花了。

值得一提的是，国内的众筹与国外的平台存在一定差异。在国外的大部分平台上，都是在筹资成功后将全部资金转给发起人，让其开始运营项目。而在国内，为了保护支持者的权益，进一步降低风险，一般平台被要求分两部分进行。首先支付 50%的资金作为项目的启动资金，在项目成功并确定支持者会得到回报后，

再支付剩下的一半资金(相当于预留了风险保障金)。



图 3-15　kick starter 网站的 Logo

目前，以回报的类型作为标准，最具代表性的运营模式有三种。

(1) 股权众筹

这一类众筹，适合于拥有较强实力的公司或团体，发起某个大的项目。起点较高是最大的特色，由于需要的资金较多，项目的目的性极强，例如某项尖端科技的开发、某个大型设施的建设等。目的决定了支持者或投资对象的门槛也比较高，而往往这类项目无法以优惠等一般手段进行回馈。面对大客户、大项目而言，选择以股权作为回馈无疑是最好的方式之一。

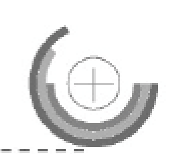
(2) 奖励性众筹

这就是我们说到最多的一类，给支持者以物质或优惠的回报。例如，手机众筹，让支持者持证明优惠甚至是免费购机；电影众筹，让支持者免费观影。这一类项目，往往是开发实际产品的，可以小到手机、电脑，大到汽车等，支持者和发起人之间在项目完成后往往存在着到消费者和销售者的关系转换，适合中小型企业或独立创业者、起点较低的团队。

(3) 捐赠众筹

这是比较特殊的类型，筹资的项目往往是慈善、救灾、爱心等项目。举个不太恰当的例子，宗教也是一种众筹，信徒(相当于香客)通过捐赠香油钱等给寺庙单位，而寺庙单位则将这一类善款用于祈福法会或者是灾难救助等。在玉树地震时，佛、道教界人士作为宗教代表，对灾区出钱出力，捐赠救护车，就是一种对支持者的回馈，对社会的回馈。这一类众筹，算得上是一种公益性极强的活动(图 3-16)。

其他类，诸如基础设施建设、环境保护等，都是特殊性的众筹。通过募集资金，启动改善人们实际生活质量或水平的工作，既不同于实物回馈、也不同于捐赠，平台也不得对其收取任何费用。发起人所代表的是民众的利益，而支持者则



是民众本身。这就相当于我们拿出一部分闲散资金，来对自己的未来投资。大众筹资的运营模式多种多样，本身就极具创意性，因而也是存在灵活多变性的。



图 3-16　玉树地震时的宗教界捐赠

3.2.4　从“互联网+”看大众筹资的未来

众筹，最初的形式或许是演讲。在公共场合搭一个台子，向众人宣传自己的理念和创意，以博取人们的支持或赞助。这一点与西方的选举演讲类似，这或许也是为什么网络众筹最先起源于国外的原因之一吧。其未来到底是光明还是黑暗，只能说，存在即是合理的。它有自己的潜力和优势，也有自己的劣势和不足，这一切，都在“互联网+”到来后，被放大到新的高度。

(1) 优势不必多言，互联网+众筹，将其规模、影响力、速度、透明度都提高到了一个以往无法企及的高度。不同于其他互联网项目的监管弱化，被晒出来的众筹，反而更具有规范性。无数双眼睛关注的项目，想要弄虚作假或者偷工减料，很快就会被挖出来，黑到底。发起人所要付出的信用代价，几乎是让其永无翻身之日的。那么互联网+众筹，会有什么新的潜力出现呢？

① 营销升级

前面就提到过，大众筹资是具有双丰收优势的，在进行资金募集和创意募集的同时，会带来粉丝营销效应。支持者会转变成购买者，那么，在互联网技术的支持下，最直观放大的就是营销的潜力了。我们来类比一下，现在的“微博大 V”们，我们未必都是他们的粉丝或支持者。然而由于他们支持者的基数大，我们就会在无数次的转发、热门话题中间接接收到这些名人所发出来的消息。同样，在互联网环境下，我们未必是发起人的支持者，但一传十、十传百，我们很快成了被营销者。

② 速度升级

在讲到大可乐手机时，我们提及了半小时不到收获 1600 万的筹资神话，这也是传统众筹有所不及的。网络就像一个大喇叭，受众更广了，粉丝就更多了。不用专门的场地，不用排队，所有的支持者可以在项目启动的一瞬间，同时进行投资。这也在无意中增加了项目的爆炸性。民众或多或少的“跟风”心理，会进一步加速筹资的进程，这也保证了在单位时间内，能够更多地筹资。

③ 参与升级

参与度，是大众筹资永远不得不提的一个命题。人们时刻关注着项目的完成度，参与到创意之中。没有什么比网络能够更广泛、全面、迅速地收集支持者的反馈意见了，也没有什么比网络能更快地了解项目的进程、难点和可靠性。网络作为一个交流平台，维系着资金链两头的人们。让筹资更具价值，让支持者更具备参与感。一封建议邮件的发送，一个创意的探讨，都能改变未来(图 3-17)。



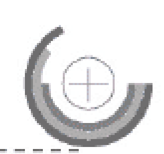
图 3-17　互联网+众筹企业峰会

(2) 辩证地看问题是逻辑思维的根本。我们要探讨的，是大数据时代下的商业逻辑。那么说了优点，就不得不分析缺陷，这是为了提醒从业者谨慎对待，也是寻找漏洞、修补漏洞的基础。

① 固有模式的束缚

据统计，最大的筹资板块是娱乐，包括游戏、电影等。恰巧在国内，这些行业还存在着不少“顽疾”。其中最尖锐的就是版权问题。游戏、音乐、电影，在国内发展受阻，很大一部分都要归咎于我们缺乏购买正版的意识。尽管我们还在不断努力改善，但冰冻三尺，非一日之寒。

在 kick starter 上，最大的筹资板块就是游戏。作为最具发展潜力的大众筹资



项目，游戏筹资国外开展得如火如荼。这与他们预购正版游戏，以及买断型的收费模式不无关系。而在国内，大部分玩家都在等待破解版、免费版以及一部分道具付费的游戏，渴望成为免费玩家或人民币玩家的心态好似嗷嗷待哺。在这样的背景下，期待他们为一款游戏参与筹资行为，似乎还是相当困难的，我们的路还很长。

② 民众心理的误解

这里不得不再次提到众筹、非法集资。前面已经对这二者的区别进行了讲解，也明白了大众筹资的监管力度和合法性。然而并非所有人都能够意识到这个问题，某高校一项关于这个问题的调查显示，民众对于金融的理解程度较低，更不要说互联网+金融，甚至是互联网+众筹了。

“网上的东西不靠谱”，这是大部分 60、70 后(也是最大的资金拥有群体)的心态；甚至不少 80、90 后(资金拥有的生力军)依然有“别在网上买大件儿”的想法。网上购买上百元、千元的实物，都需要斟酌再三，要让他们拿出钱来支持创意，或者说还在孕育中的产品，似乎也有些勉强。

因此在国内，互联网+众筹这种新兴金融模式，同时具备了潜力大和阻力大两个特点。如果从“互联网+”来看大众筹资的未来，依然值得期待，不过，也是机遇和挑战并存吧。

3.3　移动保险：互联网保险业里的新机遇

保险，是一种态度；是一种理财观念。可是在不少人的眼中，保险还是一个骚扰电话、一次上门推销和一种不厌其烦的“安利”。保险，作为金融模式中的一种，与我们的生活最为息息相关。我们找工作的时候都要问一句，有没有五险。就医，最先想到医疗保险；修车，最先想到车险；购票，有意外险；面临失业，有失业保险，等等。保险，可谓是让人爱恨交织的理财了。

公元前 2500 左右，古巴比伦出现了用于赈灾的税收项目，成了最早的保险雏形。公元 1384 年，意大利比萨出现了第一张保单，现代保险制度这才算是正式地诞生了。几个世纪以后的今天，五花八门的保险项目出现在我们的生活中，成为现代金融行业的一部分。随着互联网+金融的深入发展，保险也被纳入了移动互联网的范畴，作为金融产品的一种，落户互联网+(图 3-18)。

互联网+保险有两种模式：其一，由消费平台推出的购物、物流赔付险，主要是为了保障网上购物的安全环境。其二，是保险行业的互联网客户端，通过互联

网或移动互联网，进行在线购买、查询、申请保险。前者是互联网消费+保险，而后者，则就是直截了当的互联网+保险业。而我们主要需要了解的，就是最典型和最直接的后者，即互联网环境下保险行业的升级和改革。



图 3-18　互联网保险的一种——360 先赔

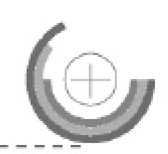
所谓互联网保险，就是通过互联网平台来实现保险信息咨询、保险计划书设计、投保、缴费、核准、承保、查询、变更、理赔等一系列过程，用以代替以往的人工、电话保险。以此类推，移动保险，就是将互联网换成移动互联网，采用开发手机 APP 等方式，将保险搭载到智能手机终端(图 3-19)。



图 3-19　手机保险 APP 登录界面

3.3.1　上门推销保险早 OUT

“您好，我们是 XXX 保险。请问……”听到这里，还不选择挂电话或者关门，



说明你是一个极其有耐心或者闲工夫特别多的人。这种推销我们早就领受够了，即便真地需要一款保险产品，我们也会经历一个调查、犹豫、商量、选择的过程，这也说明在现代生活中，我们的投资理财越来越有计划。简单地雇佣推销员上门跑腿儿，估计大部分人连门都不会再开了。那么上门推销保险，到底错在哪里呢？

(1) 节奏不对

先前提到过，现代生活节奏相当快，尤其是在大城市。而人口聚集的大城市，最为稠密的自然是交通站口、商业广场、住宅小区三点一线。人们每天都在反复经历疲劳和重复枯燥的上下班和挤车生活，路上的急切和烦躁，使得我们并不会静下心来，耐着性子听一个陌生人宣传一款产品或者理财产品。因此在路上“拦截”行人的宣传、推销方法只能是死路一条，这是毋庸置疑的(图 3-20)。



图 3-20　发传单式推销

(2) 心理防线

人常说，“地球是很危险滴”。不可否认，现代社会中，不乏小部分人心怀不轨，投机倒把。且不论我们会不会相信这份保单、这种产品本身的可靠性(因为大部分人都觉得，上门推销是最低气的方法)，身为上帝的顾客们，总是有一股“傲娇”劲儿，送上门的偏不要，高冷的才是最好的。

就单从给陌生人开门，接受推销洗脑这一点，就是百分之九十九的人都不会接受的(图 3-21)。我们从小接受的安全教育是什么？不要随便和陌生人说话、给陌生人开门。或许有人在想，凭我一脸正气，阳光潇洒的外形，就值得让人信任。殊不知你还没“in”，就被人给“out”了。不可否认，电话、互联网带给人的除了方便之外，还有社交距离，这个面对面都要玩手机的时代，必须要思变。



图 3-21　保险送上门

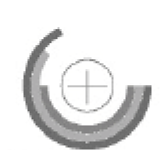
(3) 信息容量

时间少，安全意识强，现代保险员所面对的“敌人”异常强大。无论如何，保险员都难以在极为有限的时间内吸引客户的注意力，并将其需要了解的内容讲解清楚。绝大多数的人对推销保险敬谢不敏，主要是由于这个原因。一则，客户时间零碎，保险员不可能一路跟随讲解，那效率和业绩就可想而知；二则，即便保险员“乘虚而入”，所讲解的东西客户也无法在第一时间验证和相信。

在互联网时代，人们更相信自己多方搜索、查询到的东西，而不是被动灌输的(图 3-22)。那么，既然明知道你的客户会上网去查，那为何还要多此一举上门推销呢，不如直接开发专门的主页、APP，提供查询、定保一条龙服务，使保险业能够节约人力财力，客户能节约时间，提高选择性和主动性。



图 3-22　推销障碍



3.3.2　微信，卖保险的新方式

移动互联网+保险，究竟该怎么做呢？虽然开发了保险 APP，也不能保证客户会主动去下载、了解甚至是购买保险吧。那么，推销又该怎么进行呢？社交软件是一个不错的选择。这还是要回到我们所说的社交距离问题，互联网社交，最近的距离不是面对面，而是加好友。从微博、微信、QQ 等交流平台，我们很容易去相信一些有公众号召力的人，因为对于今天的我们来说，网络才是“大庭广众”。

微信，是近年来做推销、营销的宝地。微商、企业公众号的层出不穷也验证了这一点。保险作为一款金融产品来说，卖它跟卖其他商品的方式也是大同小异的(图 3-23)。保险公司可以申请一个公众号，定期对客进行一些保险理念的宣传；“前推销员”们也可以用自己的账号加好友，或建一个群组，有针对性地解答问题、关心成员的生活细节，用情感来营销，促成客户投保。



图 3-23　微信 1 元保险

我们的意思，并非是要保险员们当感情骗子，而是通过设身处地为客户着想，关心客户，把客户变成朋友，在自己的产品合法、安全、合理、有力的情况下，就能够与客户维系长期的联系。这是社交从面对面到电话、到手机、到智能网络终端所必然的演变。要想跟上时代，不论是保险还是什么其他的行业，这样做都是无可非议的。因为你的客户在上网，你不去上网，还怎么聊？

(1) 申请微信，开通公众号

这属于移动营销的内容，在此不多做介绍。相信只要是有智能手机，会玩手机的人都知道怎么操作。而且介绍这类细节的攻略和书籍早就满天飞了，多说无益。总之就是打开手机，下载微信，申请账号，开通公众号，搜索好友，添加好

友，互动交流，抓住客户(图 3-24)。

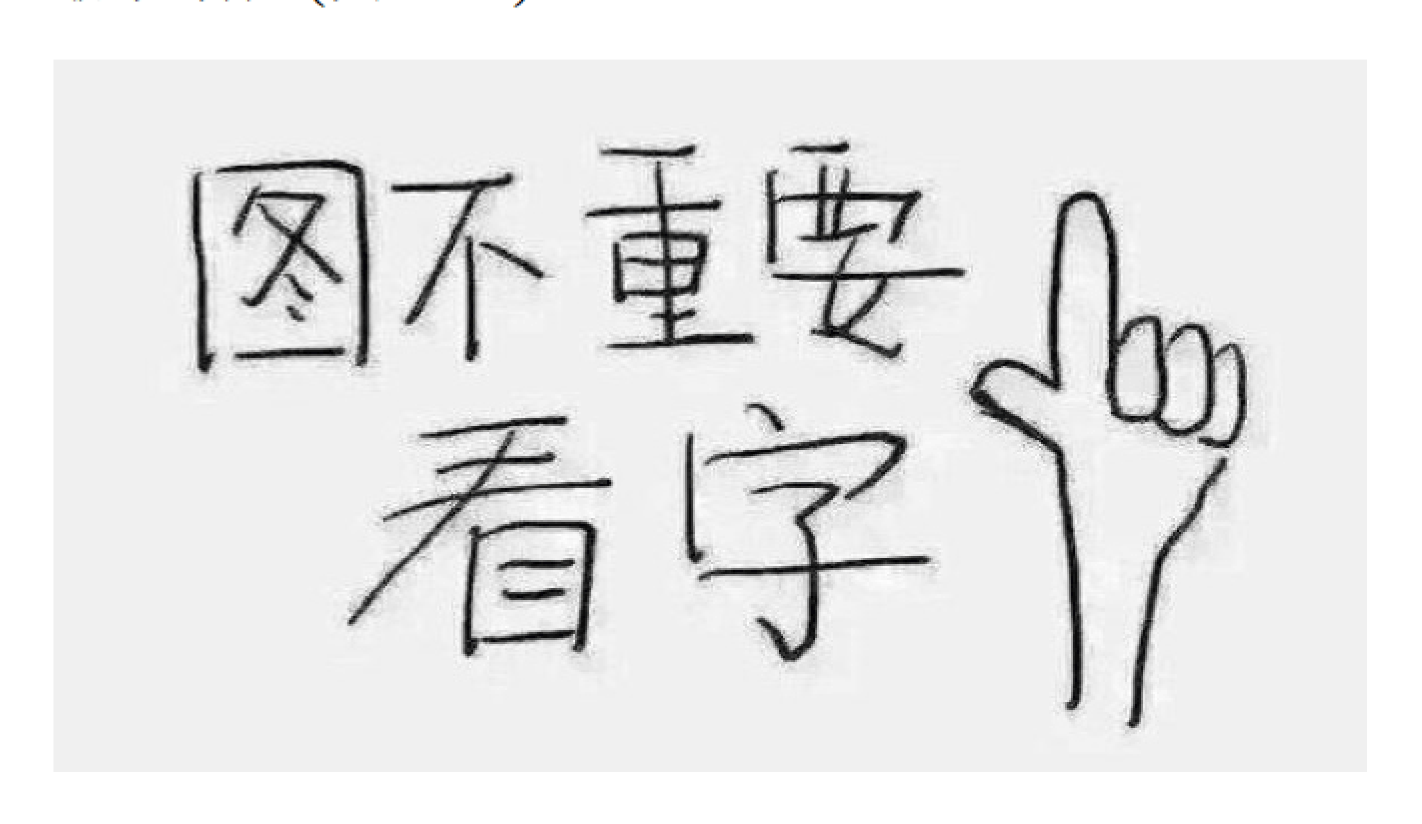


图 3-24　如何吸引客户眼球

(2) 分门别类，要点清晰

现代人就是如此，文字多了不想看，杂乱的不想看。用行话来说，就是要提高用户体验。在微信、朋友圈推销一款理财产品，当然要抓住客户的需求，什么样的客户做什么样的营销。给一群学生推销车险和失业险，这就属于张冠李戴了。

需要付多少钱，保额有多少，怎么样的情况能保，怎么样不能保，保期有多长(图 3-25)。这就是有购买保险需求的客户最关心的内容。互联网+保险的优势，除了能够让客户随时跟进和查询到自己的保单状况外，还要能够随时联系到保险员，解决疑难问题和处理保险赔付。



图 3-25　手机理赔指南



如果做不到精准推送、实时服务，那么移动保险就没有任何实际意义了。

3.4　金融业的“互联网+”模式案例

信贷、众筹、保险，是我们生活中最为常见的平民金融，也是最值得我们关注的内容。那么在现实生活中，又有哪些“靠谱”的互联网+金融案例呢？纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。理论结合实践，这也是逻辑中最终要的一环。既然是商业逻辑，那就不能坏了规矩。

3.4.1　交通银行：最红星期五

从 2012 年起，交通银行信用卡业务推出名为“最红星期五”的活动。2012 年 9 月 21 日，交通银行在互联网和移动客户端推出，经注册后，当天(即星期五)在部分超市刷交通银行信用卡，满 128 元后即可享受 50%刷卡返金，最高返 500 元。这立即引起一群人挤爆交通银行的营业厅。不定期还会进行“超级最红”星期五的活动，返利更高，活动氛围更加热烈(图 3-26)。



图 3-26　红网关于交行活动的宣传页

此后，交行这一项活动的合作方扩展到了诸多行业，诸如京东、苏宁等购物网站，加油站等服务型的设施。活动的爆红，也让交行的行用卡成为商业银行之中的翘楚。现在我们满大街都能看到，刷交通银行信用卡，吃饭、看电影享受折

扣等活动。值得一提的是，之所以选在星期五，就是看中了学生、上班族周五开始放大假，需要轻松享受一下的节点，算是一类特殊的节日营销。

3.4.2 中金在线：移动金融顾问

中金在线，是一家极具代表性的网络金融公司。2003 年就成立的中金在线，无疑是金融行业中触网较早的一批企业。它定位于做全国领先的网络财经媒体和权威的投资者服务平台，而公司所依托的，正是互联网和计算机强大的信息收集、分析和处理功能。中金在线也因此被分为两个部分，一家专门负责软件开发和信息化运营的中金科技公司，一家做投资管理的在线财富公司。

除了技术硬支持、投资对外开放，中金做得最到位、最值得学习的，就是建立了一个属于自己的互联网金融媒体品牌——中金资讯。这个资讯平台所涵盖的范围包括财经评论、股票分析、理财指南，以及基金、黄金、外汇、期货等的相关报道和专业评论。一旦人们对你的专业性给予了认可，对你的信息收集能力和名气产生了信任，自然而然就会把你的金融理财产品作为第一选择了。

另外，中金在线还活跃在各大社区，微博、博客、论坛样样均沾，这样，在高端大气同时，又不失为接地气，可在线答疑、联络网友。可以说，互联网造就了中金在线。此外，中金还在网上推出了各类年度财经博客、理财排行榜，在举办活动增加人气的同时，也进一步打造了自己的权威性。这一点从其多次主办金融界的高峰论坛(图 3-27)，就能看出一个子丑寅卯来。



图 3-27 中金在线高峰论坛



3.4.3　泰康人寿：一元卖保险

前面我们说过“微信卖保险”，这其中比较成功的案例，要数泰康人寿的一元保险了。与过去其他的一元保险不同，泰康人寿在 2015 年初，推出了一款叫作“微互助”的社交防癌保险。投保人可以通过将投保链接发到朋友圈，好友可以在 30 天内通过“微信支付”向投保人增加 1 元保费，每增加一次，保额增加 300~1000 元不等，上限 10 万元。这被称为 1 元求关爱活动(图 3-28)。



图 3-28　一元求关爱

这种活动形式，足够吸引很多年轻人的目光。一来，现在医疗，尤其是大病医疗，有着财富杀手的称号；俗话说，进了医院就要舍得一身剐；购买医疗保险很有必要。二来，这种通过向好友“求关爱”有些类似于捐赠性的众筹，或者是给好朋友借钱。好友之间，你来我往，就像发红包一样，通过互动，增加自己的保额，同时达到多方受益的目的。当然，会不会“友尽”，就要看功力了。

理财也好，投资也罢，既然我们的生活已经离不开互联网，消费已经全面接触互联网，出于对安全、便捷、省钱的考虑，互联网，尤其是移动互联网，不失为一种时尚的选择。不妨尝试一下将严肃的金融话题互联网化、轻松化，谁叫这是一个连故宫博物院都开始“卖萌”的年代呢？

第 4 章

破局：互联网+零售业

“买买买！剁手！购物车！双十二！”等，都是在互联网商业兴起之后出现的新名词。互联网+零售业，最简单的诠释，就是网上购物。在定义零售业的时候需要注意的是，商品的购买者就是最终的消费者。举例来说，你买了一堆毛线，用来自己织衣服穿，这个买的过程就是零售；而将其织成毛衣拿去售卖赚钱的话，那么这个购买构成就不算是零售了。简单说，零售就是消费者买来自己用。

零售的形式多种多样，包括有门店的，有综合性的百货商店、专营一种的专卖店、顾客自选的超级市场、小区经营的便利商店、仓储丰富的量贩商店；无门店的，有上门推销、电话和电视购物等。从经营规模来看的话，又可以分为自营和连锁。而在 20 世纪 90 年代中期，中国开始大面积接触新兴的电子商务，到了 21 世纪初，尤其是 2003—2005 年前后，零售电商如雨后春笋般崛起了(图 4-1)。

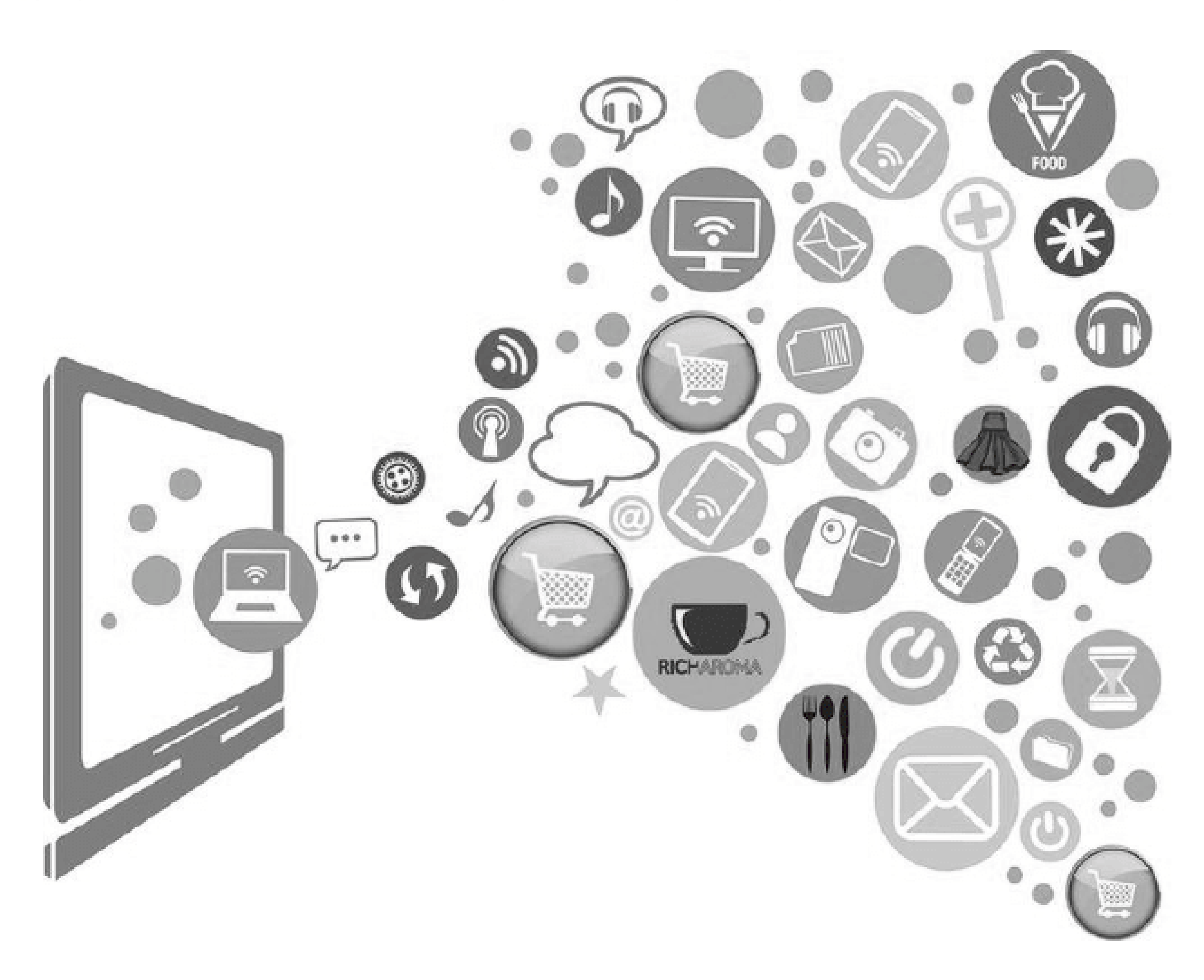


图 4-1　互联网+零售业

不论是我们前面所说的 B2C 还是 C2C，都是互联网商务的模式之一。而其最大的特色，就是可以将以往零售业绝大部分的类型都涵盖进去。再以苏宁为例，它既有线下连锁实体店，又有无店铺销售，同时还结合了仓储和货运服务。那么，为什么越来越多的线下实体店按捺不住，如此积极地想要触网转型？何以现在的主要创业群体，都削尖了脑袋往互联网里钻呢？答案还是原来的配方。

因为顾客都已经猫在网上了，市场也就转到了网上。上网的时间比率增加，营销节点向网上转移，越来越多的人已经被互联网+商业改变了消费行为。我们做过一个粗略的调查，在某市一个以退休群体为主的老职工宿舍小区，每天的快递来往都相当频繁，以至于还安放了专门的快递自取箱。而据了解，百分之八十以上的时间，快递自取箱都是满额的(图 4-2)。足见互联网+零售的魔力。



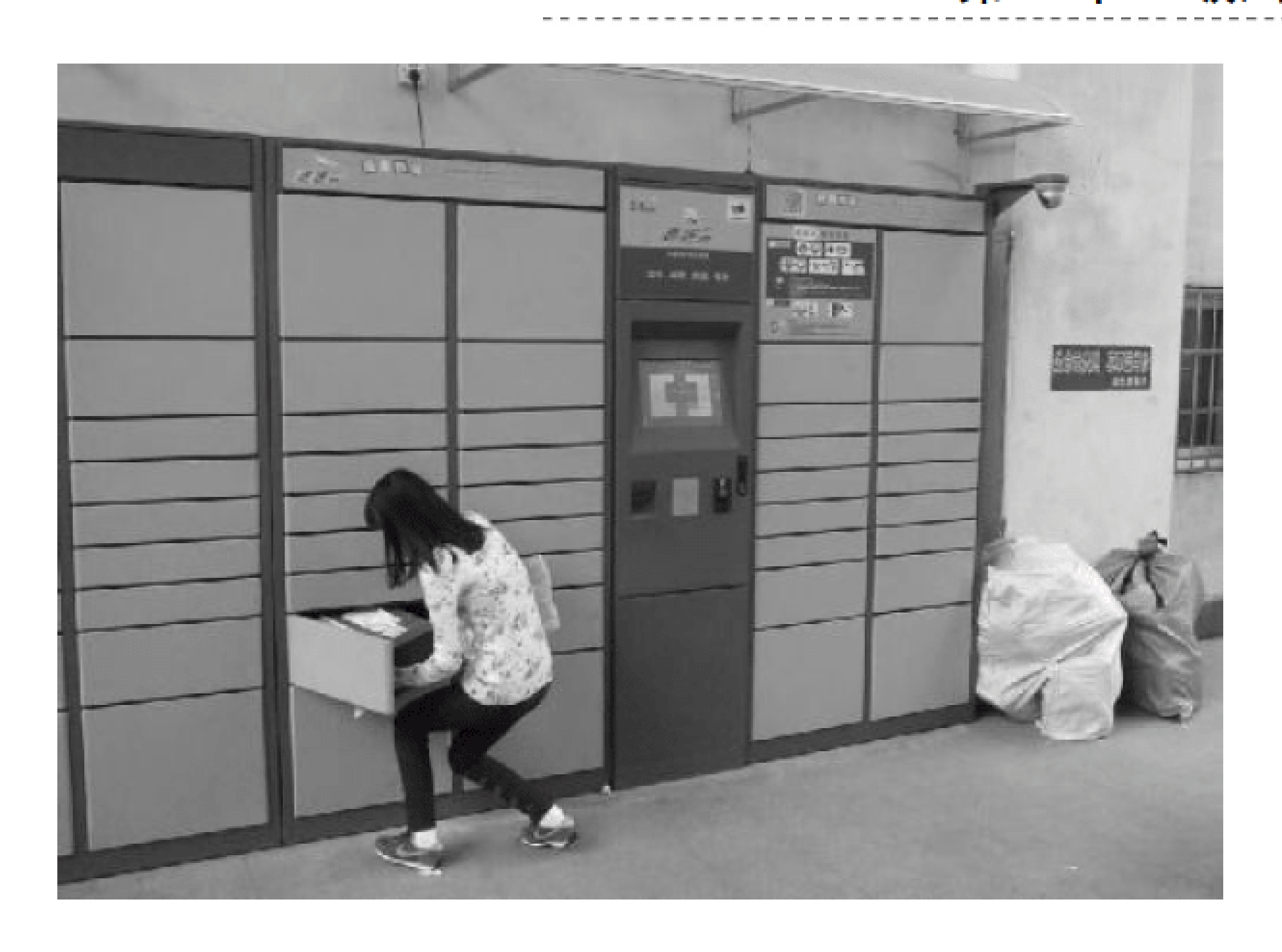


图 4-2　落户于各小区的速递服务

4.1　传统零售业在踢门

零售业是相对简单的金融行业，几乎只有一对单一的买卖关系。销售商将货品卖到最终消费者手中，完成一次零售。然而，这种最为传统的买卖，却逐步陷入了一个困局中，这就要从传统零售商的发展模式开始讲起。一般来说，零售额扩大的方法最直接的就是：增加营业时间、扩展营业范围。但到现在，这两种老办法可谓是已经发展到了一个极限：24 小时营业、全国连锁。

从时间上来看，以自然天为单位，一天只有 24 个小时，而且人流量往往集中在短短的五六个小时(中午和傍晚前后)，即便是零售商再怎么努力把一天当两天来用，然而顾客的购买时间，不会随之增加。而从空间上来看，门店的载客量和经营范围有限，无论怎么扩建门店、建分店，很快就会达到饱和。况且这两种办法不论是哪一种，都是极其劳心劳力和收效有限的。

我们可以结合自身的事实来看问题：我们有闲工夫去门店逛街购物的机会有多少？一个白领平均每周一到两次，花三五个小时，已经是位于平均以上了。由于时间有限，空间也会受到一定的影响。例如在周一到周五的晚上，我们即便是去购物，也会选择在下班回家路线中比较方便的一些店面，购买欲望和行动再次受到限制。这个传统零售业的顽疾是由来已久的，而行业自身也在自救中。

电视、电话购物的出现，就是采用虚拟订购和线下送货结合的尝试。这种购物方式在部分西方国家仍然有一定的生存空间。而在中国，电视购物(甚至是电视)的出现都是比较滞后的，直到 20 世纪 80 年代末，90 年代初，电视和电视购物才逐渐进入千家万户。然而此时，互联网正悄然兴起，网络购物的优势挤压了还未站

稳脚跟的电视、电话购物，成为传统零售商们改革的敲门砖。

至于电视购物，由于在国内风评较差、部分广告过分夸张，难以俘获更多的客户(图 4-3)。而我们这一代对于电视购物的影响仅限于“只要 998！”一类的广告语了。80、90 后的成长，是伴随着互联网的，随着这一代人的长大，成为主要的购买力后，互联网带给他们的痕迹就显露无遗了。人们往往对熟悉的事物抗拒心理较弱，很快，这一代人便接受了更为便利、快捷的网络购物。



图 4-3　难获信任的电视购物

4.1.1　零售业不只是简单的买卖

时常有人说：虚拟购物的兴起，使得零售业不再只是简单的买卖了(图 4-4)。但更为准确地来看，零售从来都不只是简单的买卖。从叫卖到投放广告，做营销早就成了一门学问；退换货、保修等业务也已然成为零售(或者说整个销售行业)的延伸。只单纯做买卖的零售商，生存空间越来越小。

(1) 那么具体来说，传统零售业有哪些必要流程呢？

① 售前卖理念

所谓售前，很大一部分是指对于产品的宣传、介绍等前期营销工作。售前服务的要点在于：为商家或企业收集和分析客户、市场状况，制订有针对性的宣传策略；充分发掘产品的特色与亮点，在激烈的市场竞争中实现吸引眼球的目的；最后，还要负责疑问解答，在购买或选择前，客户或多或少会对产品存在一定的疑惑甚至是疑虑，售前要做的就是详细耐心解答，消除这些疑虑。





图 4-4　围绕客户展开的销售链条

② 售中卖体验

购物体验，是指客户在购买过程中，所享受到的快速、舒心、便捷等流程体验。换句话说，就是让客户买得舒心、放心。销售人员的服务态度和商家制定的销售策略起到了决定性的作用。谁也不愿意花钱买个白眼、花钱还花时间。充分为顾客考虑，进行换位思考，建立良好的员工培训和考查制度等，都可以为购物体验加分。微笑营销，是在销售过程中的绝招，正所谓伸手不打笑脸人。

③ 售后服务忙

在使用、食用过程中，谁也不能保证自己的产品百分之百能够让顾客满意或者完全没有问题。由于保质期、保修期等的存在，售后服务成为零售的尾巴。客户买了你的产品，发现有瑕疵、数量和质量有问题等情况，甚至是由客户自己操作不当引发的问题，都需要售后来解决。而售后客户回头率会产生极其深远的影响，也是必不可少的一个环节。除非你“干完这一票，就回老家结婚”。

(2) 为了突破，零售业又增加了哪些额外的流程呢？

① 送货服务

为了给客户带来更好的购物体验，一些家居、家电零售商，都会有送货上门的服务。你总不可能指望客户自己把大床、大衣柜什么的扛回去吧？花钱找人运？那么又会出现更多麻烦。聪明的零售商们自然会选择“送佛送到西”。从送货服务中，已经能够看到现代 O2O 的影子了。

② 电话回访

对于已经售出的产品，为了跟进后续服务，带给客户增值体验，不少商家会

成立一个专门的回访机制甚至是部门。对于留下联系方式的客户，采取一对一的电话问询，主动解答客户体验，增加客户对品牌的感情。另外，还能够准确把握产品回馈意见和同类市场结构，一举多得。

③ 促销活动

全场八折！买一送一！这样的广告我们是屡见不鲜了。定期举行回馈客户、节日促销、庆典返利等活动，刺激顾客原本可能不太强烈的购物欲望。即便理由再俗气(诸如亏本甩卖)、套路再老土(例如两件五折起)，总会吸引人的目光，对于折扣，消费者的抵抗力是最弱的(图 4-5)。



图 4-5　商场挥泪大甩卖

总而言之，零售商们使出了浑身解数，只希望在这个创业扎堆、日渐激烈的市场竞争中能够获得一席之地。然而这一切，在互联网的冲击之下，又变得是如此的苍白和无可奈何。淘宝(天猫)、京东、苏宁、亚马逊、国美、当当等，这些我们所熟知的网络零售商，在 21 世纪初，几乎霸占了绝大部分的网络零售额。从电商小铺到大品牌，几乎你能在线下买的，线上都有。

1998—2009 年，这十余年的时间内，零售业开始呈现出从线下疯狂迁徙到线上的趋势。以阿里为例，这种 C2C 的零售模式和平台，为广大的、茫然无措的零售商，伸出了一只引导之手。在移动互联网技术和手机 APP 还没有进入我们视野的那个年代，绝大部分中小型零售商的确是不知所措的。马云抓住了这个天大的商机，为他们免费、低价提供虚拟店铺，改变了零售业的格局(图 4-6)。

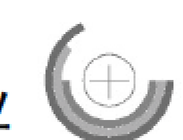




图 4-6　店铺招募

21 世纪的第二个十年，智能手机、微博、微信、第三方 APP 等开始爆炸式流行。零售业的职业技能再次得到扩充。从做销售，到卖服务，再到网上开店，现在他们需要学习一项新的技能——微营销。所谓微营销，就是指利用我们所说的这些手机智能软件，对客户进行搜索、营销等一系列的活动。零售业因为移动互联网，变得越来越简单，也变得越来越不简单。门槛降低了，可操作性增加了，然而竞争更为激烈、主观作用更加强烈，能不能在互联网+零售的时代占据一席之地，就全凭本事了。

4.1.2　出门购物必备不再是钱包

买东西忘了带钱包，是我们日常生活中最为尴尬的事情之一(仅次于上厕所忘了带纸)。除了要承受看中不能买的煎熬，更多地，可能还有路人的嘲笑和店员的白眼。以往这个时候，机智的朋友可能会马上打电话或者发信息向附近的小伙伴求助。看到这里，大概都能够发现一个问题，不知从什么时候起，手机变得比钱包更为重要，我们可以不带钱包，但绝不会忘了时刻握在手里的手机。

我们可以把现在的智能手机看作是互联网+移动通信，它标志着人类社交方式的改变；我们还可以把商业看作是一种以营利为目的、卖货为手段的社交，那么商机就出现了。就像古代人无法想象一个电话可以连接千里之外，20 年前的我们也无法想象可以利用手机来买单(图 4-7)。数据显示，2009 年，我国的手机支付市

场规模就达到了 19.74 亿元。而到 2013—2014 年，更是增长到了近 100 倍。



图 4-7　移动手机支付

手机支付的形式多种多样，从最早的手机话费代付，到手机银行；再到现在的手机支付宝、微信、易信支付。现在出门购物，只要带好绑定了银行卡的手机就足够了。在 4G 开始推行后，地铁、公交等交通费用支付，购物、用餐等消费，以及手机淘宝，都成为一种生活方式。那么，常见的移动支付方式又有哪些呢？在这里，罗列了我们在线上、线下最常用的几种。

(1) 手机银行

目前包括邮政、工商、建行、中行等多家银行都已经有了手机支付 APP，绑定手机的快捷支付业务在很大程度上取代了原先繁琐的 E 盾、U 盾密码支付。以工商银行手机客户端为例(图 4-8)：首先客户在营业厅开通一张储蓄卡(或信用卡)并开通快捷支付(需要提供手机号码绑定)。然后在手机下载 ICBC 客户端并注册、绑定卡号。完成后，客户就可以实现手机转账、扫描支付等操作了。

作为移动支付工具，手机银行最大的优势就是由银行进行后台操作，安全可靠。但单独的支付工具却显得相当单薄，如果需要进行网上购物，则需要另行下载购物 APP。不过值得一提的是，只要是有银联标记的银行卡，在线下扫描支付的过程中，一般不存在什么障碍。

(2) 手机支付宝

这可能是我们现阶段最常用的一种支付方式。由于支付宝的开发目的就是为确保阿里旗下的淘宝，所以在进行交易支付时，有第三方保障(图 4-9)。在商家和客户双方交易完成前，款项由支付宝代管，直到货物到达并由客户亲自确认，再



行发放给商家。手机支付宝是基于支付宝终端开发的，应用于智能手机的移动支付端。其最大的优势就在于与多方合作的连贯性。



图 4-8　ICBC 手机银行



图 4-9　支付宝手机端

手机支付宝的操作也不难，同样是注册登录(与电脑端共用)账号，绑定银行卡(支持多张选择)。通过与银行的合作，支付宝能进行银行卡充值和支付宝提现，前者是随充随到，后者在 2~24 小时内到账。除此之外，支付宝还开通了水电燃气、

宽带、话费、Q 币等多方支付渠道，可供客户实现几乎所有的生活缴费。而至于网上零售和实体店零售，分别可以直接划扣和以扫描码(二维码)支付。

支付宝账号间的转账速度极快，几乎不存在什么滞后的情况，这一点是银行支付端所不能比拟的，因此作为需要大数量小金额的零售业支付方式，存在着天然的优势。既能省去找零的麻烦，也不需要等待银行的到账信息。值得再次强调的是，支付宝的聪明之处，在于与众多端口合作。

(3) “微信”支付

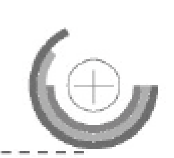
熟悉“微信”红包的人，都很熟悉“微信”支付的流程。这是一款嵌入到“微信”APP 之中的应用。用户不需要单独去注册一个“微信”支付的账号，使用账号登录即可，当然，同样需要绑定银行卡(也是多张)。“微信”支付的功能与支付宝大致相同，支持生活缴费和一些电影票等的支付(图 4-10)。在“微信”与手机账号绑定的情况下，如果手机同样绑定了支付宝，可以通过输入支付宝密码直接完成两者转账。



图 4-10 “微信”支付界面

“微信”支付与支付宝转账不存在延迟，而提现到银行卡，则是在 24 小时之内(当天下午 4 点以前转账，当天晚上 12 点前到账，否则第二天晚上 12 点前到账)。其聪明之处，在于没有与竞争对手撇清所有的关系。与深入人心的支付宝合作，无疑会缩短用户的适应期。而未撇开微信单独开辟手机支付端则可以将“微信”用户直接转化为“微信”支付用户，不用再去做额外的宣传。

马云与马化腾，这两个创造了中国互联网奇迹的人，都选择了将自己的目光放在互联网+支付上来，这使得国内零售业经营方式的变革进一步激化。至今仍不能手机支付的零售商，就真得出局了。



手机支付方式的多种多样，导致人们降低了对现金交易的依赖程度。这倒是对传统金融行业产生了不小的冲击，大有倒逼他们进行改革的趋势。人们不再需要带着钱包出门，也不再需要为了找零钱而烦恼。为了加速手机支付的普及，腾讯、阿里与多家线下实体超市进行合作，开展手机享受折扣、部分免单等优惠，既能省钱、又能图个方便，人们的支付习惯，正在改变。

4.1.3　改变零售传统模式成为必然

何为传统零售模式？简单理解就是客户进店选货、结算、付现、找零的过程。互联网+支付的出现导致中小型零售商不得不做出相应的对策，而首当其冲的就是销售渠道的扩展。为了扩大销售额，不得不追着流量跑。大部分客户开始网购，他们就不得不去开设店铺。尤其是具有一定规模的零售商更是如此。按照客户与零售商实际距离的远近，可以分为以下两组模式。

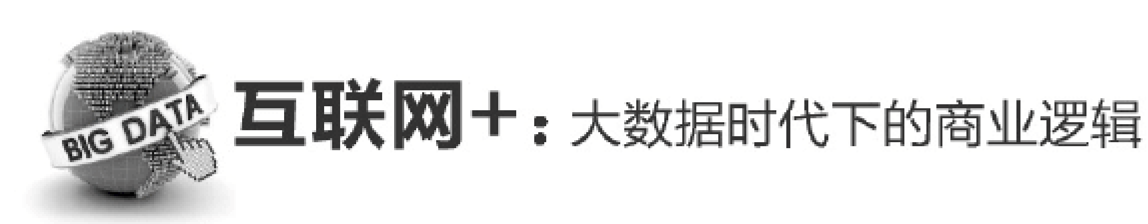
(1) 跨城配送

在各大平台上，商家与客户都是来自全国各地的陌生人。在很大的几率上，客户都是在进行跨城市，甚至是跨区域的网上购物行为。作为零售商，虽然能够通过网店或平台向消费者展示自己的商品，并完成支付过程，然而，货物并不会自己跑到网上去，因此就需要涉及到货物的集散和运输问题，受益于这样的需求，各式各样的快递物流公司开始出现。

跨城配送的耗时长、成本高，为了一件很小的商品(比如一支铅笔)，零售商不可能派出专车进行运输和配送，否则只能赔得血本无归。既然自己配送不现实，那就不得不与物流公司联手。互联网+，其伟大之处就在于形成了一个纵横交错的网络环境。零售商→平台→物流→客户，这是一条交易链，它的存在确保了零售商可以顺利地将商品投放到全国几乎所有的一般性地区(图 4-11)。



图 4-11　专业物流配送



(2) 同城买卖

与专营网络渠道的零售商不同，相当一部分起家较早的零售商不可能完全放弃自己线下的“基业”全力投入到互联网+零售中去。他们更多地是想到用零售+互联网，与前者不同的是，其侧重点仍然是线下的实体店，线上为线下服务。这一类零售商，通常会“与微信联姻”，被称为微商，或者企业小微。由于同城距离并不算太远，他们中的一部分会收取运费，自己配送。

另外一部分同城零售商，选择的是用互联网作为营销手段，吸引客户上门消费。如通过添加好友，发送同城促销活动或者购买折扣，让客户自动上门；或者采用线上支付折扣(支付环节已经做了相应的介绍)，刺激客户来店消费。具体如何操作，需要依据门店经营范围、商品性质等实际情况而采取不同的策略。例如以生活用品、食品为主的超市，在支持手机支付的同时，可以采取购买数量多，一定范围内送货上门的服务，一次达到提升客户购买体验的目的(图 4-12)。

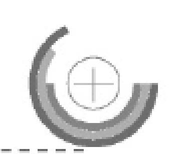


图 4-12　速购——送货上门的掌上超市

既然改变有了可行性，那么就会因为需求、竞争的作用而产生必要性、必然性。有一家两家零售商这样做，那么必然就会引起全行业的震颤，想要在激烈的零售竞争中不被淘汰，不说创新突破，至少要做到从善如流。毕竟创意不是瞎搞，个性也不是随性。那么改变的必要性何在？

互联网购物成趋势

事实上，受到地域限制，有很多我们想买、要买的东西，都很难在实体店找到；而很多有特色的东西同时也找不到太多的客户而发展受限。互联网购物平台就像是一个巨大的跳蚤市场，几乎我们想得到的，在这上面都能找到，这也使得淘宝成为名副其实的淘宝地。



同样地，受到时间限制，尤其是学生和上班族等时间规律性较强的一类人，很难在需要的时候找到大量的时间去淘一些自己喜欢和满意的东西。先前我们就曾经提到过，零碎时间蕴含着巨大的商机，当零售商登陆到互联网平台后，任何拿着手机的人，都有可能转化为客户。

适应竞争必须这样

当同类商品之中有一个品牌登陆互联网，并为人们所发觉后，只要质量、服务跟得上，就能够抢占绝大多数的同类市场。试想一下，同样的商品，价格、质量不存在巨大差异，尤其是非急需品(马上就需要用到的东西)，能够在网上买到的，又何必多跑一趟去店里找呢？

值得一提的是，当下的年轻群体中，还出现了这样一群人。他们热衷于到实体店去试穿，甄选他们喜欢的衣服或者其他饰品；然后再到网上去淘同款。其一，扣去门店成本、人工成本，网上的同类商品具有较大的价格优势。其二，提着购物袋逛街累。这也是年轻人购物的一个新趋势。

内部管理也在改变

不知道喜欢购物的朋友有没有注意到一个问题，零售店内的导购，在客流量小的时候在干什么？与我们一样，在玩手机！虽然工作时间玩耍不值得提倡，但这也为我们带来思考的空间。门店流量小的时候确实无事可做，但总不能因此而扣罚工资吧？那如何让员工忙起来呢？

如果一家零售店增加了互联网业务，或者干脆选择直接开网店呢？这样既能保障员工的工作时间不会太过闲散(图 4-13)，同时又能提高成单量，员工提成也可以相应增加，何乐而不为呢？



图 4-13　上班时间玩手机

4.2 赋予零售业的“互联网+”思维

互联网+零售，除了拓宽渠道外，最重要的，是使用互联网思维武装零售业。说白了，就是利用互联网科技带来的全新视角去审视包括市场、用户、产品、价值链以及行业生态等方面，进而产生一种全新的思考方式，来指导和处理传统零售业所需要进行的变革。简单讲，就是带上互联网眼镜看世界。那么这些方面，要做到什么样的程度，才算是武装了互联网思维呢？

(1) 互联网+市场

可以说，互联网就是市场。零售商要做的有两点，其一，把互联网当作市场来分析。互联网上面，有最新的行情变化、最热的聊天话题、最火的关注点，抓住了这些东西，就等于抓住了一半的商机。对市场的分析，就是对客户流量入口的分析。人们选择百度搜索，我们就不妨加盟大众点评；人们喜欢逛网站来购物，我们就可以申请店铺。只有去尝试，才能找到最适合自己的。

(2) 互联网+客户

永远不要忘了，网络不是单纯拿来给你刷新闻和看视频的。社交，才是网络的第一属性。网络能够带给人一定程度上的社交安全感，因此在网上做营销，转化客户要比现实中容易一些。我们可以在各大搜索排行榜、聊天和留言话题中找到人们最需要的东西，针对性才会更强(图 4-14)。



图 4-14　社区跟帖



(3) 互联网+产品

说了一大通，这里一直想要强调的是，零售业的客户是最终消费者，但零售商并非一定要是生产者。根据实际情况和当下热门，选择适合自己的产品尤为重要。产品是最能体现零售商自主性、操作性的地方。谁会在热带卖羽绒服？在寒带卖电风扇？就是这个道理。

商人最怕入错行，什么样的产品已经饱和，如何做到人无我有、人有我优、人优我转(指的是开发新产品而不是转行)的灵活经营策略，是一个零售商保持活力的关键。这些信息的搜集、分析，都是离不开互联网的，这是最低成本、最高效率的“商业间谍(图 4-15)”。



图 4-15　SPY

4.2.1　转型做电商是第一步

那么如何拥有互联网思维呢？首先，你得+互联网，转型做电商，是要走的第一步。电商，即电子商务，顾名思义，就是以互联网为手段，以商品交换为核心，以获取利润为目的的商业活动。想要做电商，就要了解电商的种类、构成、特征以及相关的行业规则。因此，我们首先需要清楚几个常见的分类概念：ABC、B2B、B2C、C2C、B2M、M2C、B2A、O2O 等。

1. 类型介绍

(1) ABC：Agents、Business、Customer

分别代表了代理商、商家、消费者，是一种新型的电商模式，商家通过该类平台发布产品。消费者通过购买商品获得积分，累积升级为代理商，可以向其他消费者推销商品，成单以后赚取中间提成。这是一种利用消费者进行二次营销的

新模式，对部分人来说比较陌生。代表：淘福啦。

(2) B2B：Business to Business

商家对商家，指的是企业与企业之间利用互联网进行产品、服务、信息交换的平台。其最大的特点在于分销模式，是一类批发商→分销商→零售商→代理商的模式。代表：阿里。

(3) B2C：Business to Customer

商家对消费者，这是我们最常见的互联网+零售模式。商家通过平台发布商品，消费者在平台搜索和选购并最终完成交易，相对来说比较容易理解。代表：京东、苏宁。

(4) C2C：Customer to Customer

一个消费者通过平台把商品卖给另外一个消费者的模式。可以理解为个人电子商务。与 B2C 的区别在于零售商的规模大小。代表：淘宝(天猫)。值得注意的是，部分旗舰店是 B2C。

(5) B2M：Business to Marketing　M2C：Manufacturer to Customer　B2A：Business to Administrations

分别代表面向市场营销的电商平台、厂家直销消费者的平台、电商对行政机构的平台三种模式。这三种除了厂家对消费者，一般是不常见的。在这里不做深入研究。

(6) O2O：Online to Offline

线上对线下，这是一个相当广泛的概念，指的是把线上和线下的商机相结合的商业模式，让互联网成为线下交易的平台。这个概念在团购网站出现时就已经存在，其核心就是在线支付。运作结构是线上负责信息部分、线下负责服务和产品部分。B2C 卖的是商品，而 O2O 是服务。代表：团购网站。

2. 开店基本流程

明白了何为电商，如何分类，才能更好地为自己的经营和转型定好位。个人卖家，可以选择以 C2C 平台为方向；企业小微则是 B2C；服务型行业选择 O2O；大企业选择 B2B。需要牢记的是，做电商，不是一件随随便便的事。下面简单看看如何申请成为电商。

(1) 申请注册

企业或个人，不论是“淘宝”也好，“微店”APP 也罢，第一步都要事先准备好网络营业资格证、身份证等相关证件。然后在官方网站填写真实、可靠的相关信息。如名称(企业或个人)、地址、联系方式以及收支款账号(规定银行的卡号)。



在阅读相关协议后(建议认真阅读)，提交申请。注意，个人注册的身份证和真实姓名，以及电商的企业名称和相关证明切不可做假。

(2) 相关验证

一般来说，银行卡需要提供开户行的相关信息。待证件信息完成上传后，一般会有数小时到 3 天左右不等的验证期(一般手机 APP 验证时间较短，PC 端验证时间长)(图 4-16)。



图 4-16　信息录入及验证(以“淘宝”为例)

(3) 装修及上架

一般在完成注册后，可以进入自己的个人中心(主页、店铺，名称不尽相同)，可以开始对自己的店铺进行简单的“装修”，突出自己的商品特色、买卖规则等，目的在于让自己的店铺显得与众不同。企业做电商一般拥有自己的专业团队，而个人则可以雇佣专业美工，或利用客户端提供的店铺模板(部分手机开店的 APP 带有)搞定，具体按自己的预算来判断。

完成装修后，就该按实际情况上架商品了。一般来说，在完成注册后，平台运营方就会催促注册方进行商品上架，否则在一定期限内予以关停甚至注销处理。想要开店，就需要再次注册了。另外，商品数量和产品描述最好符合实际情况，否则会导致无法完成交易。如果存在此类情况或遭到消费者投诉，那么店铺的信誉或者平台评价就会降低，严重者可能会被责令整改或关停。

3. 转型须知

走进电商，是进行零售业互联网转型的第一步。这仅仅只是一个开始，接下来，互联网零售商们将会面临更多的调整。既然坐上了转型的列车，那么就要有相应的觉悟。要让自己的眼界达到互联网的高度，否则即便加上互联网，也算不上互联网+。

(1) 社交思维网络化

互联网带来的直观变化，就是社交由线下变成了线上，也就是说，商家所要面对的情况是：客户无法看到你的商品、体验你的产品，对于可能购买的物品，只能通过你的描述、展示来获知。即便是对自己的产品再有信心，也不能摆出一副“至于你信不信，反正我是信了”的态度。

对客户层出不穷的疑问，要换位思考、尝试理解。在看不到实物的情况下，判断是会产生误差的。故而电商需要有超乎一般人的耐心、细心、贴心。前面就提到过，互联网其实很容易让人打开心扉，因为不必面对面，会让人产生更大的安全感。试想，为什么所有的电话客服征聘要求是“声音好听、温柔、有耐心”？这也是同样的道理，夸张地说：看不见你的脸，却可以温暖你的心。

(2) 竞争意识开放化

网络带来的是机遇，也是挑战。商家需要明白的是，互联网平台不再是胡同小巷，也不会再有“我的地盘我为王”的情况。因此亟须提升自己的竞争意识。首先要擅长学习：在网站搜索一类商品，搜索结果可能是成百上千家同类店铺，如果不能给人眼前一亮的第一印象，在竞争中，你就已经输了一半了。故而要学会知己知彼，把做得好的电商，拿来当作自己的学习样板。

光是借鉴别人的优点，难免会走向“山寨”之路，且不说客户怎么想，各大平台对此控制也相当严格，一旦被同行投诉并核实，会有责令关闭整改的风险。我们还要学会发现别人的缺点，可以去评论较多的店铺下面看一看，客户们都在抱怨什么(图 4-17)。物流慢？包装不好？别人做得不好的地方自己要避免。你比别人好，这就是优势，这就是营销，这就是硬道理。“偷师”要彻底。

(3) 产品理念认真化

网上开店客户不能看到实货，更多的时候，是商家在替客户挑选商品(图 4-18)。不论是线上还是线下，产品多多少少会存在一些差异，小部分瑕疵是无法避免的。大部分商家觉得，只要售后态度好，发现问题马上退换就没问题了。其实不然，如果店铺经常发生例如尺码、色泽、型号等对不上，或是经常发现瑕疵品，即便单个客户会对你的诚意买单，但累积到一定数量后，矛盾就会爆发。





图 4-17　买家差评



图 4-18　发货前的分拣工作

试想一下，如果在一家店铺的评论下看到一条：发错型号了，但店主态度很好，马上就换了。你会觉得服务不错，值得一试。但如果你发现十条？二十条呢？那就只能证明这家店铺货有问题，或者是说，这家店主根本就不走心。要知道，零售，是一个相当需要“走量”的行业。商家在发货前多一点点小心，反复确认一下，或许会多花些时间，但赢得的却是客户长久的信任。

4.2.2　支付环节成为消费体验

既然无法实际体验到逛街、扫货的真实感，那么客户很大一部分的购物体验，都被转移到了支付环节上。我们可以根据客户的购买方式(线上或线下)，将支付体验分为两种：网上支付、O2O 支付。第一种很好理解，就是我们平时所说的网购，

客户既不需要进店选货、也不需要线下支付现金，即整个交易过程都借由网络来完成；O2O 支付前面就提到过，是进店选购+线上支付。

1. 线上零售

那么，我们具体来看一看，两种互联网+支付，分别又是如何提升客户的购买体验的呢？首先是网上支付方式。网站购物或手机购物，都是采用零售网站+第三方平台的方式。客户在逛淘宝、京东等，并决定所需要购买的物品后，通过绑定的支付方式(可以是网银、微信、支付宝等)，对选购的交易物品进行支付。那么随之而来就会出现一系列的疑问和补救方案了。

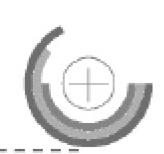
(1) 淘宝：钱货两讫(适合 C2C)

自古以来，我们在做买卖的时候都信奉着一句话：一手交钱一手交货。这是为了避免买卖双方在交易过程中发生不必要的纠纷(例如钱到货不到、货到钱不付等)，双方在确认无误后，才算是完成交易。痛快地完成“验收”，就是我们所说的至上的消费体验。然而网上购物，最大的弊端就在于消费者一方无法看到商品，那么提前进行支付，自然是比较不公平的。

支付宝因此应运而生，关于支付平台和第三方的公正性我们不再赘述(图 4-19)。支付宝的运作流程就是，只有客户收到货物，确认无误后才向商家发放交易款。无论是付款、退款，都由公正的第三方把持，那么在支付的过程中，客户体验无疑是会上升的。客户觉得有问题，可以申请退货退款，但同样需要在商家收到退货后才能由第三方核退金额，这对于商家的运营，对于双方的体验，都是一个保障。



图 4-19　支付宝+网上购物的方式



(2) 京东：货到付款(适合 B2C)

某些商品较为贵重，容易在交易后产生一些纠纷。例如在京东购买某样电器，在运输过程中就可能因为磕碰等造成商品的损坏。对于频繁、耗时长的退货退款，这种大金额(相对个人零售来说)交易中，客户的容忍度和耐心是更低的。试想，我们买一台 4000 元左右的洗衣机，不满意要退款，那么我们可能要等待一周左右，而在一周内无法收回款项，就会影响到我们再次购物。

由于 B2C 模式的商家是大规模的零售企业，资金储备和流转比个人零售商要稳定得多、雄厚得多，因此他们可以做出一定的让步。在与物流签订货物安全协议(或是采用企业自己旗下的物流，如京东)，在送货上门后，由客户自己进行检验，通过检验后再付款。这种有问题当场解决的模式，既省去了企业与客户网络沟通解决纠纷的不便利，也能够在最大限度上满足客户对于支付体验的要求——安全。自己看到东西无问题，一手交钱一手交货，这无疑会带给消费者更大的安全感(图 4-20)。



图 4-20　货到付款的支付体验更佳

对于线上零售的支付，这两种方式各有千秋。前者对于个人零售企业、小额购物来说，是最为适合的方式；后者则适合大型零售企业和大额购物。交易过程、支付过程是相互的。不能为了其中一方的利益就牺牲掉另一方的利益，否则支付体验是上来了，可是还有谁敢继续做生意呢？

2. O2O 零售

与线上不同，O2O 多了一个线下选购的过程。相对来说，其实这种零售+互联网，支付已经成为唯一的升级突破口。因此如何轻松搞定支付，成为 O2O 模式的关键所在。值得一提的是，这种支付体验的发展，是从银行为首的金融业开始的。磁卡(芯片卡)消费的方式，是最早的一种“类 O2O”消费模式；其次是支付宝，再

后来才发展出现在多种多样的扫描型(二维码)支付。

(1) 刷卡支付

“刷我滴卡”，已经被调侃为本世纪最暖心的一句问候语。刷卡，是银行业务的延伸，从存取，到直接无现金消费，支付方式出现了跳跃式发展。相信我们大多数人都很熟悉POS机消费(图4-21)，但是却并不知道何为POS，其全称为Point of Sales，即销售点情报管理系统。在联网后，这台机器能够通过存取磁条(或芯片)上的信息，通过银行终端对消费进行收支处理。



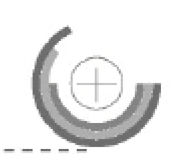
图4-21 便携式“刷卡机”

这种方式带给我们的最大支付体验升级就是，告别了携带巨款的麻烦。我们不可能随身携带大金额现金进行消费，否则会很不安全；也不可能随时随地能够找到一个ATM机或银行营业厅去取现。而一旦涉及到大金额的消费，就无法避免这两种麻烦。直到POS机出现，我们可以通过刷卡，输入密码完成支付了，由POS开出消费记录，以供查询和取证。这在保障安全性的同时，也提升了支付速度。

(2) APP支付

最早的手机支付，出现并不晚于银行卡支付。我们前面曾提到过一种叫作话费代付的方式，是通过划扣预存的通信费用进行支付。但这种方式存在着很大的局限性——谁也不会在手机卡里随时存个几百上千元。随着智能手机的出现，网上支付被搬到了手机应用中。最先搬家的依然是支付宝(图4-22)，手机支付宝的操作和便利性，与PC端差异不大，因此不再多做描述。

“微信”支付是手机APP支付的一个代表，也是除支付宝外所占市场份额最大的一种。手机支付是真正将零售业推向高峰的一种技术。银行卡是个人的贵重物品，一般都会有大金额存储在内，丢卡比丢现金更麻烦，损失更大。另外，它



既不能从根本上解决携带钱包的麻烦，也不太适合小金额的零售支付(刷卡的手续费由商家代付，一般很少商家原意为数量大、金额小的刷卡买单)。



图 4-22　扫一扫支付

登录手机支付 APP，扫描支付，既省去了带卡、现金的麻烦，也提供了一个可视化的支付体验。我们不再受限于大量的零钱交换；还没有手续费；而且不像银行卡需要开通网上业务。既然客户更喜欢把时间花在手机上，那么商家就必须把思维也贴在移动互联网上。支持手机支付、手机购物支付优惠活动，是现代零售商必备的战略武器。如何牢牢锁住客户，引导消费，就要看商家到底有多方便了。

4.2.3　配送要以物流来取胜

说完了支付占最大份额的 O2O 交易升级，再来看看网上交易的互联网思维。俗话说，与人方便，就是与己方便。客户自己上门提货，除了增加客户的购买成本，同时还会增加零售商的接待成本(图 4-23)。试想一下，如果每一单的淘宝，都需要客户自己提货，不说客户有多么麻烦，至少零售商，尤其个体经营者，也是无法承受的。这就催生了配送业务的空前发展。

由于讲互联网+，我们已经或多或少地提到了关于物流的很多问题。包括物流是如何与商家展开合作的，物流与仓储的关系，物流的互联网思维。那么，作为零售业的物流，又有哪些特别值得注意的地方呢？商家又如何利用互联网思维，来选择自己所需要的物流进行合作呢？



图 4-23　排队给商家的压力同样大

(1) 速度快

在选择物流的时候，我们最需要注意的就是送货速度(图 4-24)。一般来说，需要达到的最低标准是，正常天气和情况下(不遇到自然因素干扰)，普通省会城市三天左右送达，市县级五天左右，一般来说，配送时间不得超过一周，否则，商家可以考虑更换一个更好的物流公司，不然就玩不下去了。



图 4-24　某快递限时配送的广告

由于交易中的支付在瞬间完成，那么剩下的时间都是在等待收货。在整个过程中，可以把买家的耐心进行划分(满分为 5 分，根据部分网站对消费者对物流满意度的调查分级)。一般来说，三天以内速度为满分(含第三天)，其后每多一天扣



一分，一星期不到(除偏远地区)，则买家的耐心就被磨光了。不要认为这是快递公司的错，客户会把一半以上的火，迁怒到对商家本身上来。

(2) 安全好

试想一下，当你满怀期待地打开包裹后，发现你心仪的、等待了几天、花了心思选的东西，居然出现了破损。或者说在你苦等一周后，物流公司告诉你快递丢失了，你会是怎么样的心情？货运中的安全性，是相当重要的，对于不同种类的商品进行分类处理，就是显现一家快递公司运营水平的关键。例如易碎品防撞、防震动处理；食品、不耐高温产品的保温处理等。

值得一提的是，原则上来说，快递公司不允许寄送易燃易爆、有毒化学物品等高危产品。这也是为了保障运送途中安全。因此无论是商家还是个人，在寄送前都不能进行隐瞒、违规的操作，否则将会酿成不可预估的损失和危害，严重者，还会承担一定的刑事或民事责任。言归正传，不论是因为何种原因造成的快递丢失、损坏(图 4-25)，商家都会为自己的选择错误吞下苦果。



图 4-25　高速路上快递起火烧毁

(3) 信誉高

诚信是做人的根本，也是做生意的根本。考察物流(或者说快递)公司的可靠度，是商家对自身和对客户的责任。从下单支付到快递到手，期间发生了什么事，消费者们是无从知晓，也不太感兴趣的。只要快递能按时到、无损坏，那么就会给商家点赞。如果到不了、有破损，商家除了需要重新发货和承担损失外，更多的是被消费者冠上不靠谱的标签(不论快递是否负主要责任)。

而近一两年，因为经营不善导致的快递公司破产，货物丢失甚至消失的事件时有发生(图 4-26)。因此这里再次奉劝各位零售业从业者，在选择物流时，尽量选择较大、较出名的。一来容易查到相关资料；二来他们家大业大，毕竟还是更靠谱。一旦发生此类问题，商家、客户、物流公司，三方都会蒙受损失。更重要的是，也会给还在寻求进一步发展的互联网+零售业蒙上一层阴影。



图 4-26　圆通分公司经营者跑路，坑苦三方

(4) 服务好

无论是出于何种考虑，我们都在反复强调，物流的“锅”，商家也要背，尤其是服务。互联网零售业中，商家与客户的正面接触减少，反而很大一部分来说，都是只与“快递小哥”见面。那么，作为购物体验的延伸，快递的服务态度，也是客户体验的重要一环。电话、信息通知不到位，态度傲慢，带着情绪工作，都有可能会让满心欢喜地拿快递的我们，把一天的好心情都给败坏了。

相信即便是这里不再举例，网上购物经验丰富的大家，也是深有体会的。快递员送货的态度，甚至会影响到客户对于商家的直接评价。为了监管、收集意见和修正，绝大部分的商家都会在购物评价中加入对快递的评价，这就是互联网思维的最好体现(例如淘宝、亚马逊等的快递打分制度)。通过网站后台统计和分析哪些地区哪些快递服务让人们满意或不满(图 4-27)，选择调整合作策略。不管包上什么盒子，快递并不是垃圾，而收货人(客户)也不是孙子，商家就更不应该做“冤大头”了。





图 4-27　快递乱来的“正确打开方式”

4.3　零售业的“互联网+”模式案例

一大堆的理论，或许并不能让读者对互联网+零售有一个清晰的认识。那么就需要通过大量的例证，让读者真正明白，什么样的才算是零售，怎么样才能做好互联网升级。除了我们最熟悉的淘宝、当当、京东等这些“老店”和大模型，还有哪些方式是值得我们借鉴的呢(图 4-28)？



图 4-28　互联网+零售业？互联网思维何在

4.3.1 苏宁电器：争做互联网零售企业

在苏宁二次创业的时候，也就是在 1998 年，苏宁高管就开始探索公司未来的发展。按照孙为民的说法，在那个时候，实际上，是苏宁自己在主观上抑制了做互联网公司的冲动，而走了实体连锁的道路。直到 2009 年，苏宁才正式开始做电子商务。

那么为什么一开始不做电子商务？董事长孙为民表示(图 4-29)：实际上我们很清楚，15 年前中国的电子商务还没有路可走。2009 年甚至包括到今天为止，中国电子商务的真实状态可以称作“它不是红海，它是一个死海”。因为目前电子商务市场纯做电子商务的企业几乎没有盈利的，在平台上做电子商务的商户也可以印证这方面的数字。从第三方机构获取的情况来看，大概盈利的企业不到 20%。



图 4-29　孙为民谈转型

苏宁先是宣布将公司名称变更为“苏宁云商集团股份有限公司”。全国范围内所有苏宁门店、“乐购仕”门店销售的所有商品与苏宁易购实现同品同价。对于线上苏宁易购来说，同价后不仅能保证线上线下价格全网最优，而且能够倒逼商品、资源服务各方面的全面融合，提升供应链效率。

其次，苏宁正式发布了其开放平台“苏宁云台”。目前苏宁拥有 1600 多家门店组成的店面云资源，到 2020 年则将达到 3500 家，既有苏宁 EXPO 超级店、地区旗舰店，还有苏宁广场和苏宁生活广场，入驻网络开放平台的商户将可依托苏宁店面实现落地，让商户可以自由选择入驻苏宁广场进行品牌展示，也可选择部分商品进入门店实物展示，或者可以选择通过电子货架、二维码、视频等形式实现虚拟展示。



另外，苏宁开放平台全品类的经营(图 4-30)，需要我们自营和开放两种经营模式相结合，所以在这个时期，应该是我们投入的重点时期，布局的关键时期。从这个意义上讲，对企业的考评，我们肯定是关注平台成长，同时关注我们销售的增长，这两者之间是相辅相成的，至于说盈利和利润，苏宁想在前两方面有效实现的情况下，自然而然也将有所体现。



图 4-30　苏宁云商

目前，由于资源过于垄断，一些传统开放平台上的商户生存环境恶化，卖得越多，亏得越多，苏宁新一代开放平台的出现，无疑给商户带来了希望。而作为后来者，苏宁的确需要拿出更好的资源和利润分成比例来吸引商家。传统的电商与传统商业地产均有局限，只能开放线上或线下，不可能两者同步开放，而苏宁因为 O2O 融合零售模式，可以将线上线下同步开放。

苏宁的开放平台属于 O2O 性质。对于许多品牌而言，“不落地”是难以建立品牌知名度以及消费者的体验度的，O2O 的双线开放模式有别于此前的电商平台。其次，整个平台的盈利模式也会发生本质上的变化。此前的电商平台类似商业地产招租式的平台，盈利多靠年费、平台使用费等，而苏宁的开放平台将彻底改变传统平台“地主收租”的盈利模式，更加注重掌握网站商品经营类目的主导权，这意味着商家一旦入驻苏宁平台，即可“零成本”地进行运作。此外，苏宁还将向入驻商户提供配套的金融、物流、数据服务，这也构成苏宁未来基于开放平台的主要收益来源。

据了解，苏宁将把内部物流转型为第三方开放物流，从消费者到商家的金融解决方案业务也将涉及，苏宁还将开放大数据能力供应给合作伙伴。相较于苏宁目前已拥有可以货币化的资源，现有的电商平台仅能提供流量和技术入口。商家如果自愿采用包括物流、金融等增值服务，苏宁才会产生一定的收益。对商家而

言，上述增值服务也并非会增加其成本，而是商家通过选用苏宁提供的增值服务来替代其本来也需要投入去做的事，减去了不必要产生的成本和必须要支出成本的费用，最终与苏宁实现共赢。

4.3.2　上品折扣：“微信”打造的线下商城

上品折扣系列门店以“名牌商品、折扣销售”为突出特色(图 4-31)，目前所售商品以知名品牌商品为主，并全部以尽可能低的折扣价格售卖。上品折扣系列门店的目标市场定位于以年轻人为主的、追求时尚品牌、讲究提高生活质量和崇尚理性购物的消费群体，店内所销售的品牌均是当前市场上消费者普遍认可的、在各大主流百货商场或购物中心开有形象专柜或专门店面的品牌。

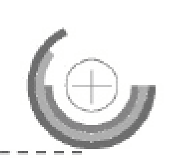


图 4-31　上品折扣门店

客户在选购过程中，店员用平板直接生成一个二维码，客户用手机扫描二维码，完成结账。也可以把看中的物品添加到“微信”购物车中，不断添加，直到逛完店面。这种模式拥有的优点是：可选择自己到柜台将货品拿走，也可以在支付成功后到收银台等导购把货品取来；或者选择回家支付，商店把商品寄到固定的收货地址；甚至选择部分在门店搞定，其余商品由上品寄到指定地点。

客户还可以选择把购物信息分享到朋友圈，打开链接可以直接选择尺寸、颜色。线上下单，线下取货，实现 O2O 完美结合。上品借助“微信”满足了 O2O 的所有流程，考虑到一部分消费者还不习惯使用或不会用微信，同时提供了现金和刷卡等结账方式。

“微信”是对门店经营的升级，上品门店是属于社区型的百货。对周边的潜



在客户了解的加深，可以更加快速地匹配需求。其优势在于，每个月都可以进行品牌替换，一个店里面的品牌每月甚至能替换出去十分之一。“快变”是上品折扣的核心理念，能以最快的速度和消费者达成一致，当某个区域里消费者的购买行为发生变化时，一样还能用最快的速度匹配起来。

4.3.3　永晖超市：用“微店”做电商

永辉超市成立于 2001 年，是中国零售业的龙头，是一个典型的互联网+零售电商。目前永辉超市遍布全国大多数一线城市，发展势态良好，并不断向下级城市扩展，其过人之处就是，很好地处理了门店扩展与盈利水平之间的平衡关系，而其秘诀，就在于利用“微店”做零售。

永辉超市初触网是 2013 年 5 月，乘兴而来，却落得扫兴而归。经过一段时间的研究，永辉将线上“微店”选购、线下“实体店”取货融合起来，客户可以在线上以“微店”为选择平台，下完订单之后在线下的任意一家实体店进行取货。选择同城配送，基本可实现货物半日达(图 4-32)。



图 4-32　永辉“微店”宣传会

永辉“微店”对接支付宝业务，从而形成线上线下的串联。以生鲜农产品作为自身的特色，来带动其他产品的销售。利用自身的线上+线下，来提高消费者的购物体验。合理使用闲散仓库、劳动力对原有的商业模式做出改变。结合本地化、按需供应、货物自取，节省成本、减少损耗，对用户、平台、商家实现三赢。由于生鲜品种定位人群的限制大，这种方式反而更为有效。

第 5 章

洗牌：互联网+房地产业

伴随“互联网+”这个概念的风行，众多的互联网企业纷纷涉足房地产业，而越来越多的房企也迅速开始了拥抱互联网的实践。无论是互联网公司，还是房地产公司，企业基因决定了其思维模式。目前所谓的“+”，实际上还只是各取所需，还不可能对房地产行业带来颠覆性的革新(图 5-1)。

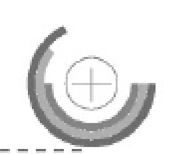


图 5-1　互联网催促房地产业改革

未来，只有互联网公司与房地产公司共同在“互联网+房地产业”上深度合作与探索，才有可能有全新的产品创新或模式颠覆。因此，在目前的背景下，房地产企业把目光从“互联网+”拉回到“房地产+”，才是理性的回归。对于房企来讲，这一轮的“互联网+”热潮，除了顺应发展趋势外，还有一个很重要的功能，就是行业整体焦虑之时渴望的新出路，寄希望于互联网为房地产“雪中送炭”。

房地产企业是从拿地、建房、卖房的“黄金时代”走来的，房子本身才是其擅长。特别是在中国电商步入成熟期，而地产却还在培育的过程中，无论是“房地产+互联网”，还是“互联网+房地产”，其实际作用仍然只是实体交易的一种补充，要成为房企的利润增长点，没有几年的培育是很难的。既然房企最懂的是房子，立足于房地产做“+”，短期效果自然也就好很多(图 5-2)。

新的背景下，一方面，必将是众多中小地产前景堪忧，房企生存必须得依靠规模和品牌；另一方面，人们的生活需求不断提高和变化，对很多人来说，房子已经不再只是“住”了，房地产必将从传统的 B2C 模式转变成 C2B，从让居者有其屋到居者“优”其屋、住得更好，房企也不得不在房地产上+。“+”不一定通，但不“+”就是等死。中国自有中国的国情，模式自然也就多种多样，无论“互联网+房地产”，还是“房地产+互联网”，互联网都将成为标配。要知道，人们的



生活链有多长，痛点有多少，就会有多少种“+”法，建筑、景观、绿化、教育、医疗、社交、养老、金融、社区服务……会“+”的房企才有未来，增量自然要去“+”，存量还要靠“+”去盘活、改造。



图 5-2　互联网+房地产

5.1　房地产业在“互联网+”下再次洗牌

媒体属性需求较明显的房地产行业，依旧对于媒体传播有较高的依赖性，在未来的一段时间中，媒体属性依旧会成为垂直网站的重要收入来源，与电商模式相辅相成。而互联网金融也成为垂直网站未来转型的重要手段和未来盈利空间，垂直网站大力引入 P2P、众筹，为新房、二手房、家居三大交易平台提供金融支持，全面服务买房、卖房、装修、租房等各类交易的金融需求，全面完成用户的购房闭环需求，而类似平安集团推出的平安好房的目标，也比较类似，这就是地产洗牌的开始。

由于开发商返佣金数额较大，虽然明知道业主无法获得真实的优惠，但还是出现了中介公司人员自发的模式，购买网络关键词竞价排名，模仿官网，吸引买房人，获取中介收益。而同类的电商做法，则改变了传统中介的租赁模式、中介虚假房源、对客户挑肥拣瘦等弊病，减少了传统中介公司的层级管理，引进了互联网公司的扁平化管理方式，将粗犷的租赁服务市场精细化运营(图 5-3)。

未来的社区 O2O 基于大数据的利用，简单地说，用户数据打通、产品打通、价格打通、服务打通，将会更加符合互联网思维，让用户获得更好的体验。所以大数据将成为 O2O 下一步最为重点的核心建设。互联网运营思路以及未来目标的设定认知差异，已成为开发商触网屡战屡败的核心问题，开发商往往是为营销考虑，社区 O2O 目前的盈利点不能吸引开发企业。



图 5-3　房产中介网站

互联网在数年前以及当下对于营销的帮助，已经获得认可，除了万科等少数互联网企业对于互联网营销有自己的独特方式，更多的开发商还是在被动地选择广告、媒体服务、电商代理销售等模式，所谓移动端开发、微博、微信、QQ 玩法等，都是简单的互联网应用而已，目前来看，开发商尚未形成有效的对互联网的基本认知，更不要谈对基于互联网之上对房地产行业的产业链进行颠覆性改造了。

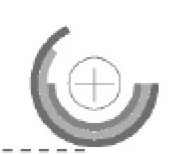
互联网网络文化、互联网生态、媒体表现的基本认知，将会是房产企业对于互联网利用的基本法则，从基本的网络营销开始，未来的房地产应用，应该尝试在建立互联网入口服务、房地产自身产品精细化改造、物业服务等领域进行改造和创新，一切以改变人类生活方式为目标，互联网的二十年发展，诞生和死亡了众多模式，当下房地产的互联网模式尚未形成，这是最大的机会，试错在所难免，但我们不应被固有的模式所影响，无边界的互联网提供了更大的舞台，房地产公司可能也会有新一代 BAT(互联网三巨头，前面曾经提到过的百度、阿里、腾讯)，这应该就是互联网带给房地产最好的思维。

5.1.1　房地产迎来机遇和挑战

我们时常能够听到这样一句话：机遇和挑战并存。其实，在生活中也能够体会到：我们加速跑得越快的时候，风阻就越大。房地产企业的现状也不外乎如此。互联网+房地产，给整个行业带来了前所未有的突破机遇，但又何尝不是对行业深度的一次挑战呢？多少企业的迅速崛起和破败，给了我们深刻的感悟和教训，要想在这个特殊的时代有所作为，就必须抓住机遇，直面挑战。

1. 互联网+房地产的机遇

(1) 效率加快。以往，房地产项目从动工到开售最快也需要七个月，开发过程



中受各种因素影响，整个周期通常会在一年以上。房地产作为非标化项目，是否可以通过工厂预制构件，在现场快速安装，减少水泥浇灌，避免传统工艺的“物理限制”？但确定无疑的是，当互联网介入房地产开发周期后，则程序可以大大简化，同样的周期会从一年下降到几个月，这样，就能大幅度降低建筑施工成本(图 5-4)。



图 5-4　中新网房地产拥抱互联网专题活动

通过互联网平台进行建筑构件的标准化设计与生产，可避免重复返工或偷工减料，消除不同开发商质量标准的差异，而且在楼宇节能化、智能化上可以提供全新的居住体验，改变和提升当前的住宅服务。房屋在结构上也是标准化的产品后，楼盘的差异更多来自楼盘自身的位置、内外结构、环境等的不同。

(2) 社区化互联网模式改变了利润端的来源，从直接销售产品盈利，延展到后期服务盈利。互联网介入房地产开发后，会介入居民的日常消费，深入地提供社区化的配套服务和挖掘住户习惯。智能化家居+社区物联网的发展，可以在满足现有生活方式的同时提供新的便利，挖掘物业后端消费市场潜力。物业服务过去一直是后续的配套服务，但现在，已经有许多房地产商在布局物业后端消费市场(图 5-5)。

通过统一的互联网服务平台，把物业服务与居民的日常消费行为结合在一起，用户可以用该平台缴纳如物业管理费等，在此基础上增加便民服务或者周边商业广告，营造出一个基于周围 15 分钟生活圈的在线社区。小区业主会与房地产开发或服务企业之间形成数十年的稳固关系，有助于房地产相关的衍生产品出现。另外，房地产本身是良好的金融抵押物，开发商对自身物业的价值评定理应比银行更深入，在此基础上，提供短期消费贷款服务也是非常自然的结果。

(3) 营销改革。房地产网络营销本质上是一种互动营销，即楼盘的开发商利用互联网，通过对采购平台、广告平台、销售平台、信息平台、交流平台以及管理

平台的架设，分别与供应商、目标消费群、业主等群体发生相互的信息交流，其信息流向是双向而非单向的。互联网地产营销是实现房地产产业转型的关键环节，对网络地产的创新思维、发展前景都具有重要作用。



图 5-5　互联网物业系统登录界面

当前互联网为地产营销提供了多种平台：一是采购平台，房地产开发企业利用电子商务进行项目招标，与咨询企业、建材企业、建筑企业、物业管理公司等直接开展业务。二是广告平台，房地产开发企业通过自身建立的网站，或者通过在其他网站发布广告等手段，对产品进行宣传(图 5-6)。三是销售平台，房地产数字化销售平台包括网络直销和网络间接销售两种。四是信息平台，利用网站或网页发布项目建设进度、新房地产法规、楼盘促销信息等，并通过留言板、业主论坛等及时地获得信息反馈。五是交流平台，在信息交换的基础上，房地产网络营销应建立业主与业主之间的交流平台，即所谓的网上社区，以促进小区文化的形成。六是管理平台，房地产网络营销的管理平台是产品售后服务中的一环，开发商在网站建设中为日后的物业管理公司开辟专用的空间，物业管理公司可以在此发布公告通知和小区财务管理情况，听取业主意见，有利于日后小区的规范化管理。



图 5-6　互联网房地产经纪人专业化



2. 互联网+房地产的挑战

那么，面对前景大好的情况，地产商们又该剔除哪些弊端，迎接挑战呢？

(1) 意识问题

技术手段更新及互联网的应用并不意味着中国房地产已经真正进入到移动互联和大数据时代。从本质上看，中国当前的房地产互联网化主要是房地产流通环节的在线化，这些在线流通服务的本质，是对传统房地产业务实现手段的科技化，在此过程中，真正实现新商业模式的企业少之又少。大部分互联网企业认识肤浅，毫无创新思维，有些房地产互联网企业主要依托媒体行业经营模式，其他的房地产互联网应用平台或者产品实践均以此为纳客平台。

缺乏基于大数据精确分析客户各种需求的系统化意识，大多停留于把传统的业务放到线上去经营，这仅仅是房地产互联网起步阶段的工作，而如何用互联网思维来改造房地产企业和房地产中介以及其他各种第三方机构，创新商业模式，是未来房地产互联网真正的着力点之所在。创新不能停留于原有模式上的修修补补和小打小闹，而应当是颠覆式的创新。

(2) 硬件问题

一方面，我国互联网房地产平台建设尚处于起步和发展阶段，基础设施差、技术软件落后、缺乏网络安全保护措施和高水平的网络营销人员，网络立法、结算系统、房地产税收等配套设施跟不上，以及广大消费者对持卡消费的排斥，都制约着网络房地产平台的发展，尤其是互联网分布不均衡，严重制约着房地产现阶段开发、营销和服务水平的提升(图 5-7)。

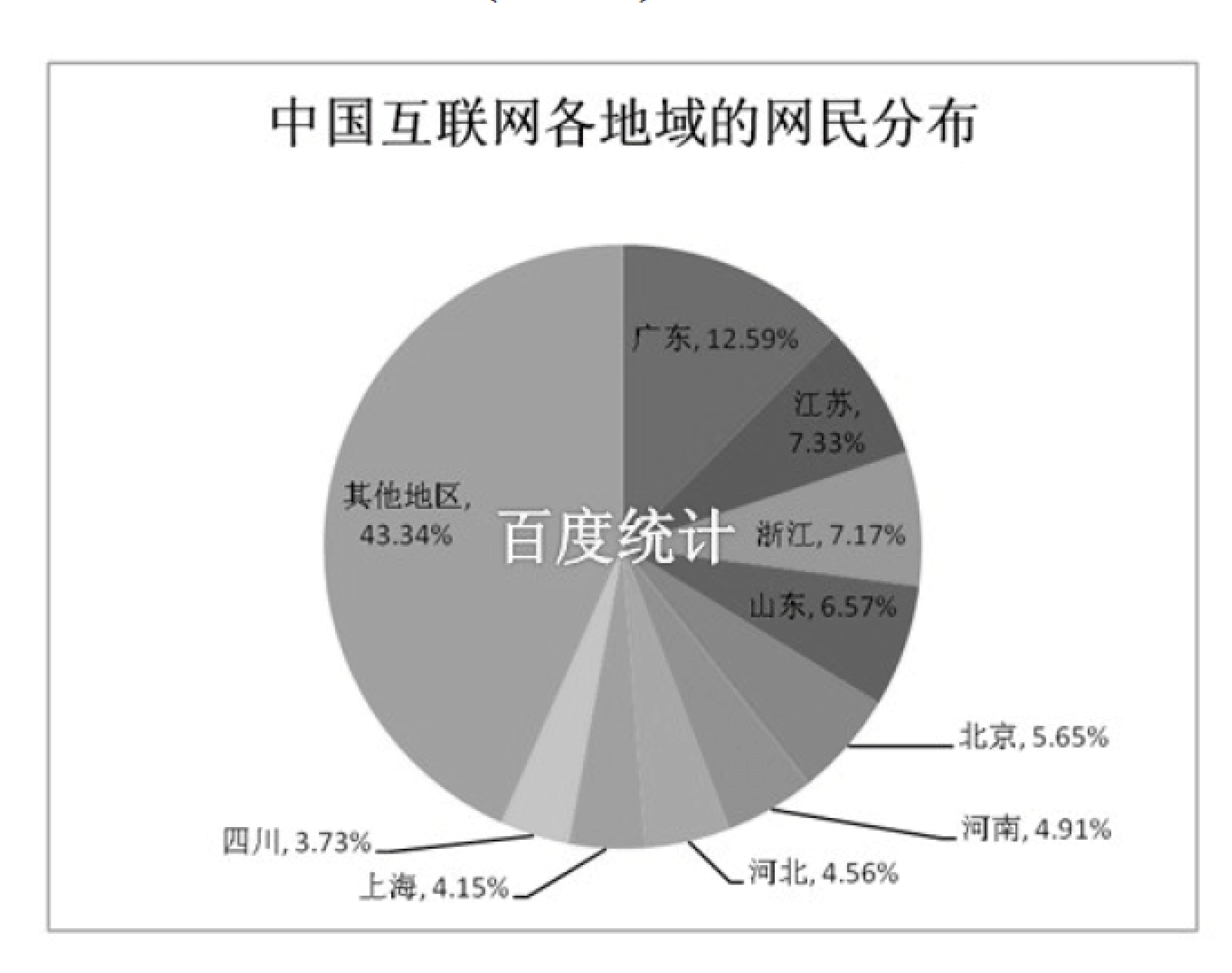


图 5-7 百度统计的互联网+房地产初生阶段网民分布(2011 年)

另一方面，现在房地产网络开发、销售和服务平台不少，且呈扩张趋势，但大多数房地产企业实力较弱，导致互联网地产平台内容简单，发布的信息许多是“复制”和“粘贴”的，在数量和质量上都没有超过传统媒体，不能满足消费者的需要。信息量远远不足以促使网站访问者做出购买决策。还有一些房地产网络平台不适应市场需求，网络营销成了买卖双方之间多余的第三只手。

(3) 机制问题

房地产是价值巨大的固定资产投资，它往往是一个人、一个家庭一生中最昂贵的一次购买，所以每个购买者都是非常小心谨慎的。人们仍然信奉眼见为实的观念，看不到实物，就不可能将一大笔款项交给一个小小的鼠标。由于消费者无法亲身体验房地产，缺乏现场感受也是造成消费者对互联网地产平台信心不足的一个重要原因。况且我国的消费者与房地产商的互信度一直较差，对于网上房地产的相关信息的真实性无从考究，更不用说网上交易了。

5.1.2 房企+互联网+金融

从房产金融产品大众筹资来看(图 5-8)，我们发现，开发商降低了自己的融资成本和融资时间，且融资难度降低，另外，由于媒体提供了原有的网站服务支持，互联网营销深度和专业度也不需要担心，媒体可以为平台的互联网金融产品做更好的阐述，线上展示得到保证。通过拿出一套标的房源，进行众筹拍卖，也会成为另外一种营销方式，能够有效实现吸引客户的目的，这就利用互联网产品实现了营销促进。



图 5-8　互联网+地产+融资=房地产大众筹资

众多参与筹资的投资人，会需要对项目进行反复调研分析，这样，互联网平台在未来有可能承担起虚拟售楼处的角色，将线下的展示厅搬到线上来，同时，



在这个调研分析过程中会产生海量的用户数据，通过对各类数据进行抓取和分析，开发商能够精确定位，投放房源信息给有实在需求的买房人，实现有针对性的营销，以这样的方式做营销，效果好，成本又低。

另外，就金融业本身来看，经历了井喷式的“野蛮生长”，步态逐步放缓，无论是市场环境还是投资用户都逐渐趋于稳定和成熟。理财人群对投资方向、项目选择都变得十分谨慎。网贷，是以优质资产为核心竞争力的时代，把握了优质的资产端，才能从源头上控制风险，在交易流程的前、中、后应当有完善的保证金和本息担保来做后盾，真正让投资人无后顾之忧。

互联网金融平台选择与传统房地产企业合作，显然是深谙投资领域资本运作流程的表现，因为这类投资理财项目完全有能力摆脱单纯房屋抵押贷款的桎梏，在产品模式创新和利润空间上都有很大发挥余地。这种“鼠标+水泥”式(图 5-9)的跨界合作将为投资人、平台和房地产企业创造出“三赢”的局面。



图 5-9　鼠标+水泥模式

其一，对于投资人来说，平台与房地产企业深入合作后，所推出的理财产品可以涉及房产抵押、项目开发、融资租赁等多个领域，理财产品可以呈多样化发展，丰富了真正与房地产相关的借贷产品，投资人可以获得更多的投资选择。而且这类项目一般都有开发商的让利补贴和担保。投资人的收益则来自于借款人和开发商两方，这部分开发商的让利会转嫁到投资人身上。

其二，从平台角度来看，与大型房地产开发商的合作项目，一方面能够凭借其在模式、利率等方面的优势获得大量的用户和投资；另一方面，与房产企业尤其是恒大、万科这类国内领先的房地产开发商的合作，能够在很大程度上提升平

台的公信力(图 5-10)。因为在这种合作模式中，房地产企业无形中会以其知名度、可信度和综合实力为 P2P 平台信用背书，这类企业的战略布局都十分严谨，表现在选取合作伙伴上，就出现了宁缺毋滥的局面。所以，其选取平台越谨慎，越能侧面凸显该平台的综合实力。



图 5-10　2014 年度地产公信力评奖

同时，互联网金融平台与传统房地产开发商的合作真正实现了“鼠标+水泥”的模式，虽然这类合作对于一般平台的进入门槛较高，也不失为互联网金融领域的一种创新，既延伸了房地产行业的商业链条，也在很大程度上丰富了互联网金融的产品类型，在为投资人提供更多理财产品的同时，也能够刺激行业内的模式创新。未来，随着监管细则将至，行政许可制的推进，会让行业进入血腥洗牌阶段。

5.1.3　房产中介业如何自处

作为房地产行业的三级市场，存量房交易一直是楼市起落的风向标，由于流程相对固定，行业从业门槛较低，新房市场一旦下滑，就能看到传统二手房中介大量关门倒闭，等到楼市复苏再继续拓展，多数业内人士认为，过去的中介行业，基本是“靠天吃饭”。

早期主流的垂直网站，一般仅为二手房中介提供信息发布服务，即收取所谓的“端口费”，类似于链家、我爱我家等品牌中介企业，均是垂直网站的重要客户，由于在 PC 时代，垂直网站流量优势明显，为保证自己公司、区域或者所属小区的房源能在网站房源列表靠前出现，其他中小中介也不得不与之合作，“端口费”成为垂直网站二手房行业的重要收入来源。



传统中介会不断上传和更新房源信息，因为多数系统会默认新发布的房源靠前显示，这也给未来的互联网中介的数据造假埋下伏笔：传统中介公司之间的竞争非常恶劣，为了吸引买房人或者租客，中介可能会以明显低于市场价格的房源信息，诱导客户打电话，这也成了中介行业的潜规则(图 5-11)。



图 5-11　财经频道报道房源造假

根据目前的收费规定，在北京，传统中介收费相对较高，比如在北京，一套二手房交易，基本交易佣金在 2.5%~2.7%之间，按照一套普通公寓 400 万计算，中介公司可以收取 10.8 万的交易佣金，落到经纪人手中的数字也不菲，一个普通中介经纪人，一年销售三套左右房源，加上日常底薪，也是一笔不错的收入。但实际上，由于公司分配制度，以及交易的效率问题，并不是所有经纪人都能拿到高薪，如果不能完成业绩考核，自然会被公司辞退，传统中介的人员流动性便是由此造成的。

首先提出互联网中介交易费降低的并不是“搜房”，而是起源于上海的“爱屋吉屋”网站，提出了 1%的交易佣金，并且提高了传统中介经纪人的底薪，打破了传统中介的价格体系，搜房等网站也随后跟进，让传统中介措手不及，迅速通过低价，占领了一定的市场地位。

市场是不会说谎的，对于传统中介行业，互联网的介入不仅仅带来的是低价冲击，更多的是通过互联网技术影响了行业，变革了交易方式。

(1) 交易不再需要去门店，可以通过移动端 LBS 技术，随时随地查看房源信息，与经纪人建立联系。而传统中介的门店、办公费用、人员工资，都是沉重的负担，一般城市越大，相应于市场规模，门店数量也越多，成本等比增加，利润

率会受到较大的影响。

(2) 交易效率提升，互联网的无边界属性，让互联网中介公司的员工，可以不局限于所属区的门店，通过完善的后台系统，可以利用算法进行员工的时间、工作地址分配，互联网中介高底薪的背后，实际上是更加高效的服务频率和成交结果。这也就意味着，传统中介受到门店区位局限，每个店的中介经纪人交易范围都受到限制，效率自然低，毕竟最终的二手房交易与接触的客户数量、看房的频率、房源质量等因素息息相关，互联网给了中介交易更大的空间。

(3) 底薪的提高，让互联网中介会有更好的挑选优质经纪人的机会，也让经纪人有安全感，只要努力，在传统中介中不是每个月都能保证的收入就有了保障，也让生活更加有尊严。

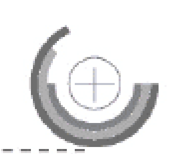
通常的互联网中介的造假方式多与房源和成交有关，大多出于以下原因：

- 房源数据做假，填报虚假房源、重复房源。
- 高价收房，即储备房源，但是由于不能周转，造成空置率过高。
- 利用以前的成交数据，做新合同，比如新招聘中介经纪人，用未入职前的业绩，进行合同谎报，只要合同内部备案，也算合同金额。
- 跳过公司，私自接单。
- 急迫过度承诺，或者隐瞒关键信息，最后遭受投诉。

与传统中介相比，互联网中介公司的数据造假，多为公司默许，为了完成对资本市场的承诺和粉饰数据。但互联网公司大多比较重视用户体验，与传统中介的阴阳合同、强买强卖、条款陷阱、吃差价、威胁等不良手法相比，环境已经净化很多，类似“搜房”这样的大公司，针对这些不良现象及违规者的处罚公示还是值得赞赏的(图 5-12)。



图 5-12 “搜房”网的打击造假宣传



中介经纪人经常遭受常人异样的眼光，随着互联网方式的介入，提升了行业的效率，但却与传统中介公司发生了激烈的冲突，因为有利益之争。

就目前互联网中介从业环境来看，大多数互联网中介公司还是从传统中介招聘员工，然后进行统一训练，用标准化去提升服务质量，但由于中介行业的乱象问题，不是一朝一夕能顺利解决的。

那么该如何操作呢？

第一，通过高薪、互联网丛林法则，筛选出符合未来需求的经纪人。

第二，互联网中介减少了传统中介经纪人的使用，应重视自我培养更具有服务意识的从业者。

第三，通过大数据、云端计算等技术手段，用标准化的产品和服务，减少灰色部分的发生可能性。

从长远来看，我们不能因为一些中介乱象就彻底否定一个新兴行业，因噎废食。展望未来，中介行业同样具备房产行业所提倡的“去中介化”方向，随着中介交易的法律法规的完善，独立经纪人、社区经纪人将会成为行业的主流，当下的互联网中介平台也会从管理职业经纪人，变为为经纪人服务的交易平台的趋势转变，做中介的可能不是年轻人，也有可能是社区里面看门的老大爷。类似美国等发达国家中，这样的独立经纪人模式才是主流。对于中介经纪人来说，这将是一份有尊严，能值得服务一辈子的行业。

这些，都是目前传统中介公司所不具备的。在成本和技术优势上，互联网公司更具有先机，中介的准入门槛低、政府监管到位给用互联网手法改造制造了机会，所以互联网中介行业对于中介的改变并不是毁灭，而是充分的进化。

5.2　房地产业如何拥抱“互联网+”

在“互联网+”的催促下，一些房地产企业也开始在浪潮中努力寻找自己的机会，但弄潮儿并不是总会成功，有成功就会有失败，有好的就会有坏的，随之出现的一些问题也逐渐显露出来。

(1) 互联网+房地产中的同质化严重

在看不见的互联网中，有那么一群看不见的人，在默默地付出，在“抛头颅洒热血”中想尽各种办法让网站更加吸引人，而在这样的网络中，也有那么一群人，他们不需要绞尽脑汁，他们只要“学习”，把别人的创意变成自己的，换个名字继续吸引消费者的注意，也是就所谓的抄袭，这也是导致网络产品同质化的

根源所在，而开发商也只能被动地接受产品。

现在房地产“互联网+”平台也不少，有很多都是挂羊头卖狗肉的，每天只会模仿其他平台优秀的营销案例，照搬到自己的平台，美其名曰“互联网+”时代信息要学会分享，实则是在为自己的抄袭找借口。

(2) 互联网+房地产中的平台选择不当

在众多的网络产品中，O2O平台已让大家有目共睹，所以很多开发商都蜂拥而上，却忽视了一个重要的问题，往往本地最具人气的互联网平台，却是那些有草根属性的网站，他们可能没有专业的房地产专业，但目标客户群却是最集中的。

在这一点上，有些专业的房地产平台做的确实不如一些本地贴吧，虽然房地产“互联网+”平台做得确实专业，高端大气上档次，但是却忽略了一点，市民最容易接受的往往是与生活息息相关的生活化信息，在贴吧，人气绝对高于某些专业房地产“互联网+”平台(图5-13)。



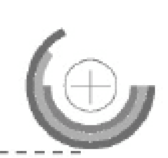
图5-13　百度房产吧

(3) 互联网+房地产下迷失发展方向的房产商

在这些外在因素的影响下，某些房地产开发商本身也逐渐迷失，在“互联网+”的风向标下，选择盲目跟随，完全的把重心放在网络上，却没有考虑房地产与其他商品的不同属性，导致只是在一味夸大宣传，除了吸引人眼球的新闻以外，并没有其他实质的核心产品。

虽然现在房地产在“互联网+”中显现的问题让消费者很是头疼，但是对于房地产整个商业链条来说，卖房子只是产业链的冰山一角，房地产的“互联网+”只要转型成功，合理运用，还是大有可为的。

互联网+房地产并不是高不可攀，而是刚刚开始，未来还有很长的路要走。要



正确地把互联网思维与传统房地产行业相结合，而不是一味地把线下线上相互调整融合，要在原有的基础上借助互联网实现传统住宅地产、商业地产、写字楼经营的转型升级。

从单纯的卖地段、卖质量、卖景观、卖周边配套设施的传统模式，向卖安全、卖个性化、卖服务、卖生活方式的新思维转变，以健康良性的发展，将品质更好的产品推向市场，衍生和打破既有的模式和产业链，在合理的互联网思维改造下，传统行业将迎来第二次生命。

5.2.1　移动数据助力销售

互联网界有个词叫“云端”。在“端”这边已经有很多的发展，如电脑、智能手机、可穿戴设备。另外一边是“云”，主要是计算能力和对数据的分析。2013 年万科和“广点通”一次基于大数据联手通过向用户投放楼盘精准营销广告获得了两千万的曝光，引来数万的广告点击人数。

投入 3 万元的万科最终的成交额达到了 400 万元。花样年、世贸等多家地产商都在拼抢主动权，争夺数据资源，旨在精准营销产品。他们手中掌握着多年来积累的数以百万计的购房者信息，这些信息的有效整理和挖掘，可能在大数据时代，为地产商们带来新的盈利模式和空间(图 5-14)。



图 5-14　大数据+移动互联+房地产高峰论坛

(1) 营销有创新体系：在互联网创新中，重要的是换操作系统，而不是打补丁。大部分企业构建了良好的生态体系，客户、房源、服务、管理全部在线，内外部数据打通，多渠道统管。云上售楼处与线下售楼处的“云+端”模式，对购房者形

成立体化服务。

(2) 项目覆盖有广度：十大领军企业和十大先锋企业开展移动化营销项目，产品线、客户群、区域覆盖具有足够的广度。年度最佳实践入榜企业的项目也具有很强的代表性。

(3) 营销创新有深度：在社交传播、渠道拓宽、案例转化、线上直销等多个环节，移动化应用达到优良水平以上。部分企业的专项理念和实践引领了全行业的创新风潮。

(4) 成效可测量：从移动互联网平台能够直接反映营销创新的显著成效。数据显示，这些企业移动化营销创新活动的传播量、销售量足以在行业内处于领先水平。这正是互联网营销相比线下营销在可量化方面的直观性优势。也难怪近年来地产界 O2O 综合应用比重在增加(图 5-15)。

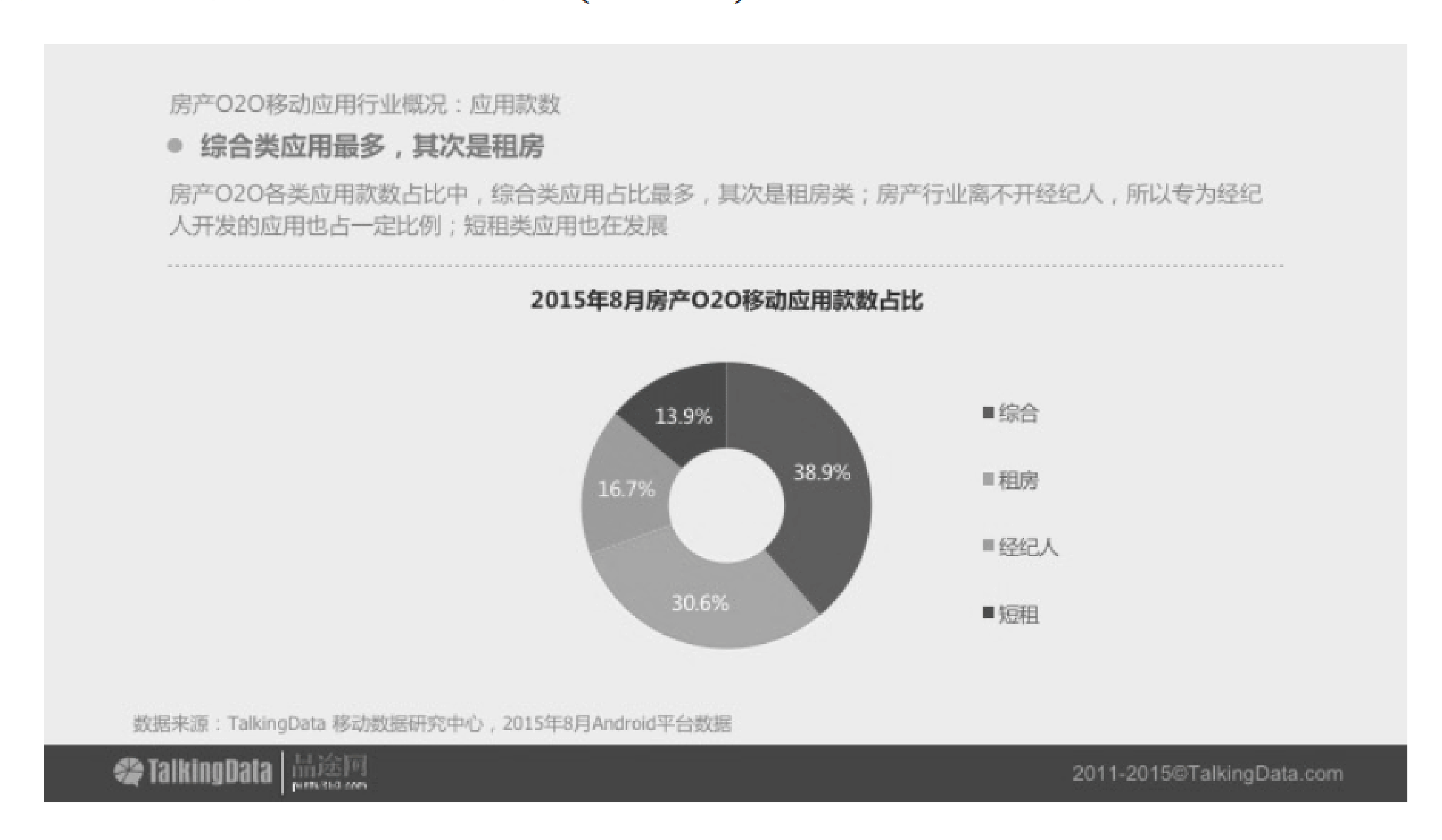


图 5-15　网站统计的 2015 年 8 月地产 O2O 使用情况

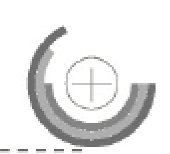
了解完特征，我们再来看看，具体又会如何将移动数据与房地产销售相加。

深入社交化传播：病毒式广告、事件营销、H5 互动传播成为可以信手拈来的营销手段。

高比例推荐成交：老带新、全民营销成为销售力的发动机。保卫老业主是营销战的前沿地带。

互动式服务：在客户咨询、跟进服务上，进行场景化、交互式、红利式服务，推动购买行为升级。

社群化经营：基于人际交往、兴趣爱好、社区活动进行营销和社群式经营，以实现用户增值。



与传统的线上引流不同，地产商多为反向 O2O 模式。传统商是营销层面的卖货、战术层面的聚粉，往往一锤子买卖，与客户缺乏长期互动。而 O2O 模式，则是在战略层面“建平台”，整合线下线上各渠道的最大化客户，形成社交化传播并长期经营，实现在线交易(图 5-16)。



图 5-16　房地产电商采购大会(深圳站)宣传海报

他们是各自企业的系统性营销创新的操盘者，驾驭新式战船，勇敢开启探索新大陆的航程。面对机会，也是风险，他们没有过分忧虑失败，也没有过高期待天上掉馅饼，而是脚踏实地硬是走出一条路来。

第一，新趋势的把握能力强：传统手法没有死亡，甚至还占主导地位，但是他们勇于在风险来临之际，率先带动企业开启新的探索，也为整个行业照亮探索之路。他们精准把握营销模式从传统 B2B 渠道分销走向 B2C 模式的新趋势，提前布局直连客户的营销体系。

第二，直达客户痛点：快速找到移动互联网+房地产营销的切入点，明码标价，解决客户痛点。信息过剩给购房者带来很大障碍，增加信用可以解决在线传播和交易的痛点。

第三，系统性布局操盘手：移动互联网环境下的立体营销战，往往是全国一盘棋，连续数天每天 10 个小时指挥全国 20 个项目参与秒杀，速度之快、强度之大、范围之广前所未有。操盘手亲自统筹并从集团层面进行试水和推进，在试水中练兵，在练兵中收获惊喜。

第四，搭建良好的赛马机制(图 5-17)：内部赛马是破除创新窘境的主要手段之一。营销工具+管理工具，子公司营销排名化，以赛马机制驱动全面竞争。同样的策略，有的公司不行，有的公司会很有效。创新型营销总还要善于搭建良好的赛

马机制，通过管理手段持续提供创新动能。

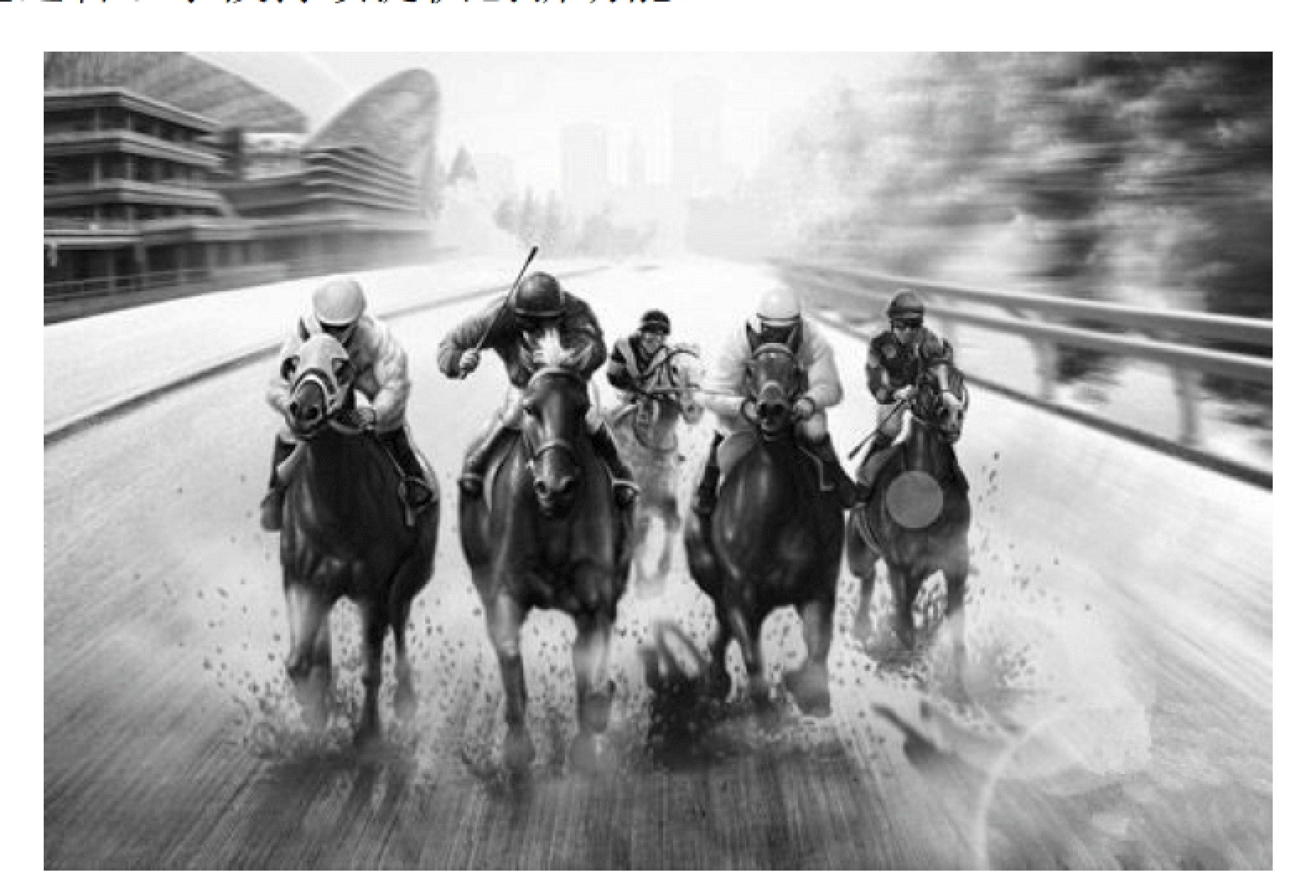


图 5-17　房地产的赛马机制

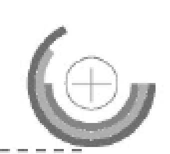
5.2.2　跨界营销成新模式

“跨界”代表一种新锐的生活态度与审美方式的融合。跨界合作对于品牌的最大益处，是让原本毫不相干的元素，相互渗透、相互融合，从而让品牌有一种立体感和纵深感。可以建立“跨界”关系的品牌，一定是互补性而非竞争性的品牌。这里所说的互补，并不是功能上的互补，而是用户体验上的互补(图 5-18)。



图 5-18　跨界营销——合作双赢

随着市场竞争的日益加剧，行业与行业的相互渗透、相互融合，已经很难对一个企业或者一个品牌清楚地界定它的“属性”，跨界(Crossover)现在已经成为国际上最为潮流的字眼，跨界的风潮正在愈演愈烈。需要注意的是，品牌印象并非



品牌形象，而是基于品牌本身与目标消费群体特征的联系，它有别于品牌形象。由品牌可以联想到消费群体特征，由消费群体特征又可以联想到品牌。

房地产与互联网“联姻”的例子不在少数。较早时，万达便开始筹备进军电商，将旗下地产、酒店、电影院线、连锁百货、旅游度假等业务打包上线。上北 SOHO 中国则直接与互联网公司联手，展开了网上销售的合作。一时间，地产与互联网的融合成为时髦话题。事实上，在互联网席卷各个行业后，房地产所面临的互联网冲击已引起了不少开发商的重视。

经历数十年传统粗放式经营模式后，房地产企业已逐步走到转型的十字路口。不同之处在于，房企与互联网的融合不仅停留在业务层面上，还包括房企经营思路的重塑。这种改变，也许不能在三五年内影响到行业现状，但是，却折射出房地产未来的发展之路(图 5-19)。

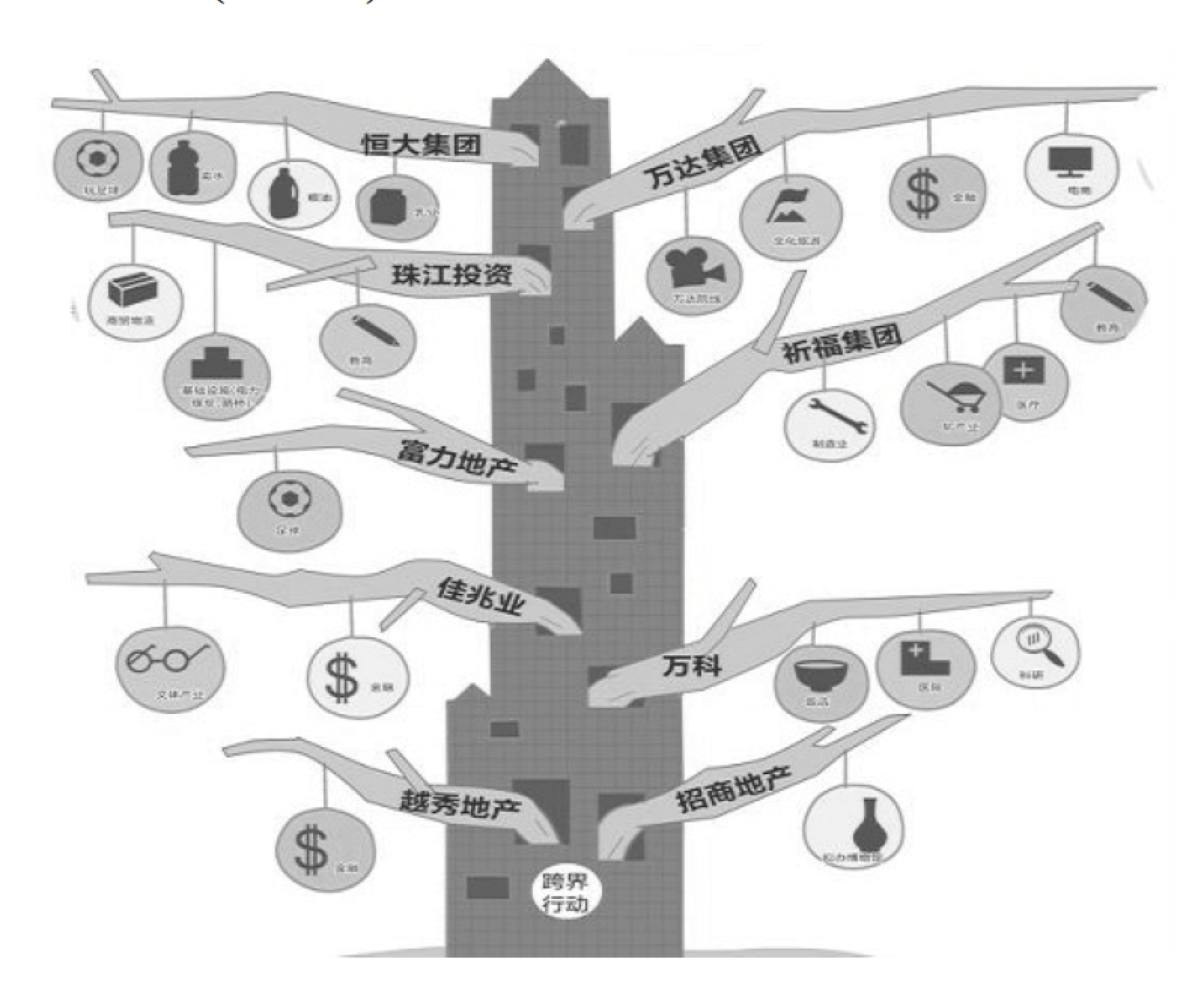


图 5-19　房地产+N 的跨界模式是未来之路

房地产企业需要打破常规，跳出红海，就是要大胆尝试“跨界地产营销”，把汽车、家电、动漫、电影、信用卡、培训、拓展、会议、文化艺术等“兄弟姐妹”团结起来，就是一个“大家族”。跨界房地产营销理念给我们带来的只是思路和碰撞，真正的实践还是每个地产营销人自身功力的体现。

首先，跨界思维要求我们地产业者不要以今天的情况去推断未来；不要认为行业惯例是既定和不可改变的；不要相信第一是大企业大品牌的专利；不要用战术去解决品牌竞争的战略问题；不要忽视审美进步对当今中国社会的巨大影响力。

其次，跨界也有方法可循。其基本法则在于寻找人类共同的情感价值并嫁接到房地产品牌上，例如，从情感价值中去发掘企业或品牌跨界的机会。当产品的物理属性差异渐渐抹平后，文化与品牌的比拼将成为竞争的杀手锏。在文化层面，跨界是非常有效的选择，主要是通过对产品进行文化借势嫁接，而激活产品，提升产品的品牌价值。

跨界背后，有一条营销理念的精髓始终贯彻其中——精准的市场定位和对产品价值的真正理解(图 5-20)。若没有真正领悟跨界的精髓，对于品牌和营销而言，都将是徒劳。通过跨界房地产营销，渐渐形成一种氛围，不但能为既有客户提供增值服务，还将吸引大批潜在客户，可以与一流的企业，一流资源去对接，这才是地产社区真正的价值所在。



图 5-20　房地产市场需要精准定位

跨界营销的优势在于：这种新的营销方式可通过合作来丰富各自产品和品牌的内涵，拓展高端消费人群，实现双方在品牌或在产品销售上的提升。能够有效提升宣传力度及营销效率，将各自已确立的市场人气和品牌内蕴互相转移到对方品牌身上，并使传播效应互相累加，从而丰富品牌的内涵和提升品牌整体影响力。而且，这种营销模式适合豪宅或拥有较高消费群体的项目。

跨界营销的核心是突破传统的简单合作，寻求真正取得多方面的共赢，而这种共赢必须能够促使整个合作可以不断持续开展，还能不断深化。尽管跨界营销在全球已被广泛应用，但中国房地产行业还是涉足尚浅。很多房地产企业在全国范围内排兵布阵，项目众多，但这仅仅属于跨地区，还不能归类为严格意义上的跨界。构建更多共赢所建立的合作平台才是第一要务(图 5-21)。

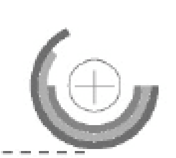




图 5-21　跨界营销最终就是跨平台合作

5.2.3　人人都能做中介

说到购房，很多人会跑到中意楼盘附近的开发商那里去现场了解房源信息，不过这种线下找房的模式效率很低，不仅每天看到的房源数量有限，获得的信息也可能与实际情况不对称。随着电商在房地产领域的逐步延伸，于是大量与房产有关的 APP 孕育而生。例如“搜房网房天下”、“腾讯看房”、“赶集生活”等，它们几乎是把 PC 端及实体店内的楼盘信息全部搬入手机客户端内。

打开“搜房网”客户端，首页有“买新房”、“买二手房”、“找租房”、“装修”、“查房价”、“我要卖房”、“我要出租”等多个功能。点开“买新房”的链接，一大批房源信息资料映入眼帘，还能参与楼盘的点评或与其他购房者交流。只可惜，这些软件的功能也仅限于此。

因为如果真打算买房，是无法通过上述软件直接购买的，只能选择底部的“打电话”按钮，与该楼盘的经纪人电话联系，之后的过程与传统购房无区别：约时间、约地点现场见面看房、买房，即中间环节依然存在。将中介信息放在手机客户端上，房源依然在房产中介手中。这种互联网思维并不完整，没有实现买卖双方的信息透明，也没能降低成本，反倒增加了中介的压力(图 5-22)。

传统的售房模式，是开发商把房源交给中介，再由中介把房产信息向客源发布，该环节很容易导致信息不对称的发生。比如有的经纪人为了销售房源，会在网站上发布虚假信息，先以低价吸引消费者拨通电话取得联系，再进行深度推销。





图 5-22　网上看房还是得下线搞定

虚拟的线上售房模式相比传统的房地产中介，其存在的最基本优点就在于：购房者在网上租售中心看到的房源信息可确保是真实的(图 5-23)。



图 5-23　虚拟售房——干掉中介

接着，就是利用互联网的平台让买卖双方信息互通，比如通过手机客户端，买方能清楚卖方的二手房到底卖多少钱，而不是添加中介费后的价格，之后双方共同寻找一位有资质的经纪人促成交易，干掉传统二手房销售中存在的中介费。这就是人人做中介的民间基础。

那么，又是什么，促成了中介人人化的进一步升温呢？随着“互联网+”概念的深入人心，以及在移动互联网浪潮下大量创新平台的出现，一些上班族利用互联网(尤其是移动互联网)的便利，悄然干起了网络兼职，以此达到轻松赚外快的目的。比如最近一两年常见的全民经纪人、专车司机、代购、网络医生，庞大的网



络兼职群体，组成了大众创业浪潮中的一部分。

同事要买房，动动嘴皮子就把钱赚了；亲戚说他要买房，拉拉家常就把钱赚了。作为 2014 年房地产行业最为火热的关键词之一，所谓全民经纪人，就是将每一个非地产中介的市民培养成楼盘经纪人，并且利用其身边的资源产生的层圈效应，为楼盘带来更多的客户源。眼下招募全民经纪人最普遍的做法，就是通过朋友圈转发项目信息，把客户吸引过来，提取一定的佣金给全民经纪人。

而且带客户看楼、介绍楼盘、签约等繁琐的过程，均不需要全民经纪人参与，全部由楼盘的销售人员搞定。也就是说，全民经纪人只要把客户介绍给楼盘后，就可以撒手不管了，等客户成交后，就可以收取佣金。因为准入门槛低，更适合全民参与，这也是一种简单、直接的兼职方式。无论是朝九晚五的上班族，还是奔波劳碌的出租车司机，只要在某个楼盘登记，或者关注某个地产商的公众号成为全民经纪人后，便可成为该地产商的全民经纪人。全民经纪人的兴起，离不开地产商在营销方面的推动，而且地产商给予的丰厚佣金，也是众多兼职者投身全民经纪人的重要原因(图 5-24)。



图 5-24　全民经纪人征集

另外，从国家政策方面来看，2014 年 8 月 12 日，中国政府网发布了《国务院关于取消和调整一批行政审批项目等事项的决定》，其中提到了房地产经纪人职业资格行政许可取消，不再需要官方认证。从事房地产经纪行业后，由于房地产经纪人职业资格证书相对较容易获得，从业人员不再为房地产经纪人职业资格证书而烦恼，个人如果想在中介行业创业，也不再过多受制于职业资格证书(图 5-25)。更多的人可以以独立经纪人的身份参与到中介交易环节当中来。



黑龙江省

房地产经纪咨询服务人员

资格证书

本证书由地、市房地产行政主管部门批准和颁发，它表明持证人在注册有效期内具备房地产经纪、咨询上岗条件。

主管部门公章

编号：

照片

姓　　名________

性　　别________

出生年月________

岗位名称__房地产经纪、咨询__

机构名称________

有效期限___三年___

发证机关（公章

年　月　日

年审登记

年审单位(公章)

年　月　日

年审登记

年审单位(公章)

年　月　日

学时　成绩

培训部门(公章)

年　月　日

注意事项

1、本证书只限本人在注册有效期内使用，不得转让、涂改、伪造。

2、本证书每年复审一次。有效期满，持证人应到发证机关申请换发新证。

3、如所在机构发生变更，持证人应立即到发证机关申请换发新证。

4、本证书不慎遗失，持证人应立即到发证机关声明作废。

图 5-25　成为历史的房地产经纪人资格证书

5.2.4　线上线下的相互引流

在限购限贷、银根紧缩等从紧宏观政策调控下，房地产市场成交低迷，急需创新的营销模式推动市场发展，帮助开发商回笼资金。“新浪乐居”与“SOHO中国”开启的网络售房取得了良好的市场示范效应。搜房、搜狐焦点等房产网站及以“淘宝”为代表的电商平台均跟进并大力推广房地产电子商务，在主流房产网站的品牌影响力和号召力下，在主流开发商的积极参与和推动下，房产商逆成长。

由于房产是不动产，且具有商品标准化低和交易金额巨大等特征，使得房产在现阶段很难在线完成所有交易环节。在电商平台上，用户能完成选房、订房和支付订金等步骤，但还需要诸如看房、签订合同、交付房款等线下服务支撑，才能完成整个交易流程。因此，对于电商平台来说，要完成一项交易，必须整合线下与线上的资源及服务，O2O 模式将是长期的主流模式(图 5-26)。

现代房产商由线上和线下两部分共同组成，线上解决的精准营销和锁定用户的作用，需要有好的媒体资源吸引用户(即引流)，也需要有优质的房产资源和优良的产品交易体验来提高平台转化率；同时，需要实时无缝地将线上与线下服务对接，为用户提供专业的房产服务和交易安全保障，以最终促成交易。对于房产商平台来说，线上引流、平台转化、线上线下整合服务的能力将构成核心竞争力(图 5-27)。

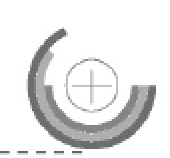




图 5-26　房地产线上引流模式



图 5-27　线上线下 O2O

(1) 线下客户感官的再重组

购房者购房初期，心理上存在一种本能的防御感，特别是由于大宗商品资金的高密集性，会产生一定的防备心理，故需要打破传统的营销思维。房地产体验营销的意义在于打破客户先入为主的项目印象，旨在通过一系列场景的精心铺设和情境的细节设计，从视觉、听觉、触觉乃至味嗅觉全方位影响客户购房理念，从而令购房者、置业顾问和楼盘三者出现良性互动，并产生共鸣。

体验营销所要做的，即围绕一个特定的主题，结合楼盘自身的销售卖点，从项目特色着手，从色彩上第一时间抓住购房者眼球。其次，情景演绎需要深入抓住客户潜在的购房心理，在形成浓厚现场体验氛围的同时，及时捕捉从中所透露

出的信息机会点。

(2) 线上扩大传统意义上的体验范围

基于互联网在房地产行业中的优异表现，以及从目前的发展趋势来看，线上平台方向的房地产体验营销致力于将权力过渡到购房者，利用电子商务强大的品牌造势功能，借助网络媒体丰富的资源库，为购房者提供一整套完善的服务体验系统。

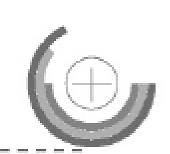
互联网体验营销的优势在于高效率、低成本、多样化和可控可变性的特点，利用数字模式为购房者营造身临其境之感，甚至采用三维实景、APP 等营销手段超越时间与空间的限制(图 5-28)。足不出户的数字化体验营销时代让购房者能够在任何时间、任何地点通过虚拟的体验成为项目的靶子。



图 5-28　线上营销房产 APP

房产商能做的不仅是达成网上购房交易，它还可以渗透在房地产开发的全过程：施工过程质量、销售过程与成本监控、个性化设计与材料供应、生态环境的营造与保护等。此外，它还可以缴纳水电费、物业管理费、提醒还贷等，服务于小区居民日常生活的各个方面，使整个社区实现有序、规范化的管理。移动互联网的到来，将彻底改变房产商的运营方式，带动房产商走向移动化的发展趋势。

以前大家讲无电商不营销，现在的主题将是“无移动、不营销”。移动端将成为中国房地产营销的重要组成部分。随着移动功能的完善，房地产的开发全过程、后期便利服务将会逐步实现。无论何种模式，给购房者带来切身的实惠至关重要，至于购房者愿不愿意买单，还是价格与优惠说了算。



多元化的营销渠道仅仅是促成交易的不同方式，影响客户买单的因素很多，但是最终决定交易是否成功的仍是价格。以消费者利益为价值取向，将成为未来市场竞争的主战场；而不断创新、用创新性产品和服务满足客户，将是未来房地产企业的最佳商业模式(图 5-29)。

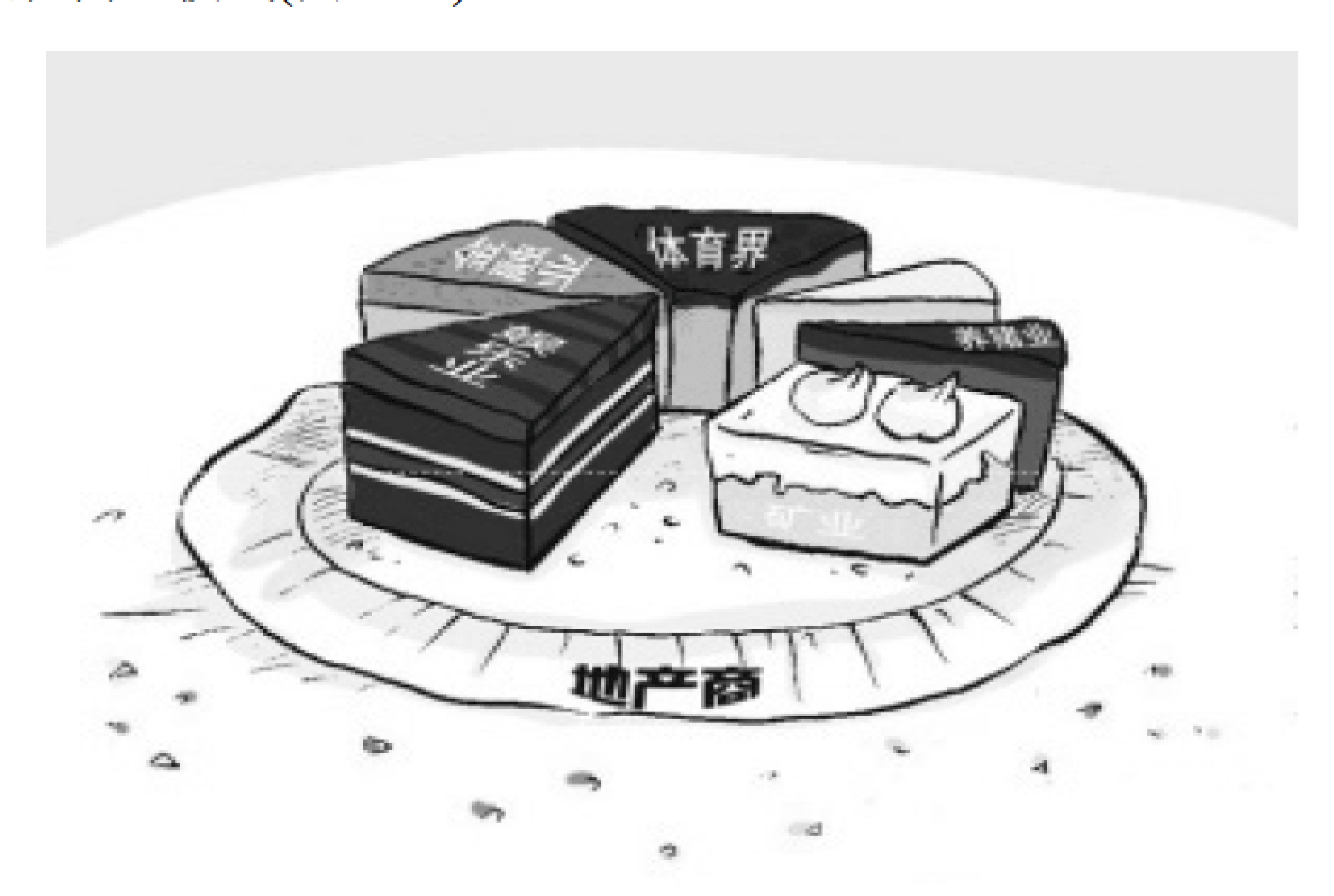


图 5-29　地产发展多元化

5.3　房地产业的“互联网+”模式案例

房地产与我们息息相关，却又保持着一定的神秘色彩。前面曾提到过，作为个人最大金额的消费产品的住房，是国内经济发展的重头戏之一。接下来，我们通过一些典型案例，来了解各大房地产巨头又是如何采用精彩、多变的经营和改革手段，将产业推向新高峰的。

5.3.1　万科云：“互联网思维”王国

作为中国房地产行业的领头羊企业，万科敢于突破传统思维，不断探索新的领域，在向阿里、腾讯、小米等互联网企业学习后，万科互联网思维有了新的提升，实现了从开发商到服务商的蜕变。目前，万科社区商业的战略重点逐渐转变为：注重培养用户黏性、打造立体式生态系统、丰富城市配套产业链。

过去十年，万科专注于住宅地产开发，形成了四季花城、金色家园、城市花园等一系列涵盖中高低档住宅的产品线组合。但在这个互联网重构传统行业格局的时代，万科与时俱进，又提出了做城市配套服务商，传统住宅、商业地产、产

业地产，将构成万科未来的三大战略方向，而这方向的确定出发点，是满足一个完整的城市生活生态。从这三大方向出发，便能很好地理解万科的互联网新产品系列布局。

万科云是其布局产业地产的新产品。也是万科三板斧的核心，这是一种新型的产业集聚方式，开发商万科与入驻企业不再是简单的开发、运营、承租分割的关系，尽管并未有可供研究的具体案例，但万科方面在表述上已经打破了原有的界限，将一切抹平，回归原点，提出了互联网式的与入驻企业共同筹建的动态产业生态圈。而要看懂这一表述，或许还应该结合万科的事业合伙人制度(图 5-30)。

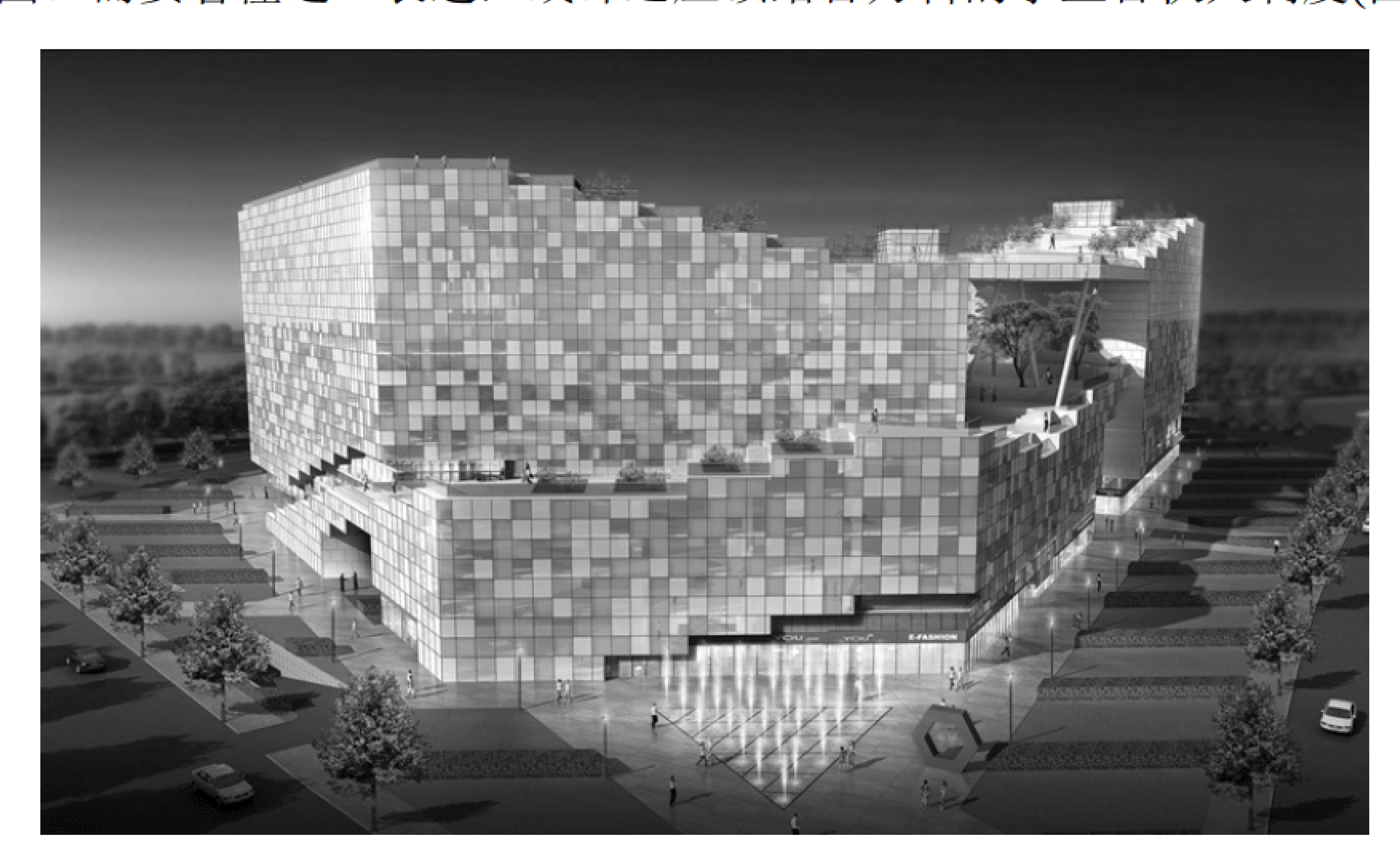


图 5-30　社区效果图——万科云

转型城市配套服务商后，产业地产成为万科主要战略方向之一。这也就有了万科云的诞生，其首要特征是产业集聚。在首个真正的万科云——位于深圳留仙洞的万科云城创建之前，它的前身是位于深圳前海的万科前海企业公馆。在去年 8 月份，万科以代建、运营前海企业公馆的方式进入前海，中标了前海合作区企业公馆 BOT 项目。这一项目占地面积 11 万平方米，建筑面积 4 万平方米，有 40 栋企业办公建筑、3000 多平方米的商业配套、湿地公园、绿轴大道等，旨在打造未来工作生活方式的体验区。

5.3.2　万达广场：宣传城市中心理念

根据万达集团董事长王健林的表述，万达电商初期投资 50 亿元，后续 5 年内总共要投资 200 亿。新公司万达占 70%股份，腾讯、百度分别持股 15%。王健林非常重视万达电商的推进。值得关注的是，万达电商与万达地产开发业务实施一



体化推进。在最新的对成都的投资中，王健林称要在成都投资千亿，包括一座万达文化旅游城、几座万达广场，以及万达电商基地。

“飞凡”O2O 平台的搭建，也依赖于万达商业及未来的文化旅游城的大数据。据万达方面透露，万达商业每年有超过 15 亿次消费人流，截至 2014 年底，万达在全国已开业 109 家万达广场、71 家酒店，仅 2014 年一年，就新开业影城 40 家，此外，还有位于武汉的万达文化旅游城、长白山万达文化旅游城等实体场所。王健林指出，万达电商要做的是综合 O2O 开放平台。

一方面，要把线下庞大的客流转化为线上流量，再把线上流量变现；而另一方面，也需要依靠线上服务，覆盖更大的人群，把过去因地缘限制的消费行为辐射到更广的区域，覆盖购物、餐饮等消费业态。万达通过全新的技术自动生成购物中心的公共区域及商铺内顾客分布的热点图，然后通过大数据系统对消费者的消费习惯和行为轨迹进行全面分析，进一步提高万达广场内商业面积的有效利用(图 5-31)。

从长远来看，万达电商也着眼于整个万达集团的金融化及互联网金融。万达电商提出了一个大会员与通用积分联盟的构想。大会员服务可以对用户进行更为精准的促销推送，提升消费频次，累积会员积分，而通用积分联盟又可以将积分变成可以再次消费的凭证，比如现金抵用、停车消费、深度折扣等，甚至进一步推出互联网理财业务。万达要向高科技、消费企业转型，这是万达的未来。



图 5-31　万达广场概念图

过去万达成功靠的是城市综合体，通过公寓、商铺等销售产生的现金流来持有万达广场，这是重资产模式。现在万达要转型轻资产，万达广场的设计、建造、

招商、运营、慧云系统、电子商务都由万达自己做，使用万达品牌，但所有投资由别人出，资产归投资方。

对于万达文化旅游城的投资，以广州万达城为例，500 亿的投资并非一蹴而就，而是分 5 年投入。买地大概 80~100(亿元)，之后会有一部分银行融资，2015 年会启动了一部分住宅、商铺、写字楼的销售，回笼资金又继续投入。事实上，变轻、金融化是更多主流开发商的选择。

5.3.3 绿地集团：成立 GClub 全球会员平台

绿地 GClub 是整合高科技产业与传统行业的会员数字平台，是向会员提供集成无线应用和商旅服务以及不动产、汽车、能源、消费、金融甚至足球俱乐部等全方位资源的 O2O 平台。

GClub 的发展规划分阶段推进：2015 年 6 月底，GClub 覆盖绿地集团现有所有大消费产业，如绿地购房业主、在绿地大消费板块购物的消费者、入住绿地酒店的客人、绿地汽车 4S 店的客户、绿地申花球迷均将得到相应的 GClub 服务，拥有百万级数量的优质会员。

绿地集团管理层曾经发表声明表示：2015 年 12 月底前，GClub 将实现为会员提供多家航空公司的里程兑换、各大银行的贵宾服务、遍布全球的高端奢华酒店入住服务、最为细致的医疗保健服务、高水平的各式教育资源等，拥有千万级数量的优质会员，构筑全球性平台。

未来，GClub 开放平台将接入更多的外部顶级平台，以开设绿地品牌馆的方式与之对接，如京东、1 号店、蚂蚁金融等，GClub 将共享导入到这些顶级平台的数以亿计的客户资源。GClub 有望在多个层面推动绿地进一步转型升级。首先是利用互联网平台和思维高效整合绿地全球资源。其次是充分整合绿地广泛的外部资源，形成合力。绿地集团最新的五年发展规划明确，绿地将从战略高度出发，接触、参与和分享移动互联网的发展，积极嫁接移动互联网工具，加快产业转型调整，将绿地现有产业提升到新的高度，逐渐形成新的产业增长点。

2015 年，绿地集团在全平台、全产业链条全面拥抱互联网，加速推动转型升级，如 2 月 8 日，绿地集团正式宣布全面进军“大消费”领域，四大海外采购中心揭牌，通过引入 O2O 概念，连接从自产、直采到直销的全产业链，构筑线上线下全渠道，实现平台增长(图 5-32)。

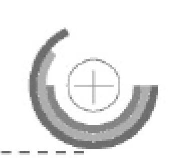




图 5-32　绿地集团设计效果图

其实，进入 2015 年后，绿地的“去地产”转型动作是“一波未平一波又起”。先有旗下首家超市上海宝山店正式开业，后有四大海外采购中心揭牌，宣布全面进军“大消费”领域。

在业界看来，绿地的这一系列大举措，无外乎是在加码其“去地产化”的转型。然而，绿地的这种大规模转型，却并不是任何一家房企都能如此“霸气”和“任性”的，整个战略布局对资金、规模的要求还是很高的。因此并不一定适合中小型房地产或底蕴尚不足的地产企业。

类似绿地这样的大公司，在资金筹措方面的余地比较大，才能保证其目前多个布局领域高效运转，进而才能进一步实现规模效应。绿地公布的 2014 年度经营业绩显示，绿地 2014 全年实现业务营收达 4021 亿元，同比增幅达 22%，年末总资产近 4800 亿元。此外，2014 年绿地的海外收入达 153 亿元，较上年大增 467%；海外预售面积 42 万平方米，同比增幅 568%。业绩提升明显。

除 GClub 之外，绿地借力互联网、大数据的转型之路早就开启了。2014 年，绿地搭建了“绿地微信营销平台”(图 5-33)，实现了“传统营销模式”向“互联网营销模式”的升级；并设立了“平安绿地好房宝”、“腾讯绿地宝”等互联网理财产品。此外，其还搭建了多个服务平台，以增值服务抢占市场，如启动海外置业一站式平台，提供海外置业全程服务。



图 5-33　绿地集团微营销

第 6 章

整改：互联网+旅游业

近年来，中国居民的旅游需求随收入增长迅速扩大，中国旅游产业发展迅速。据中国国家旅游局公布的数据，2014 年旅游行业总收入为 3.38 万亿元。2014 年旅游产业收入占 GDP 的 5.5%。消费方面，据中国旅游研究院预测，到 2020 年，我国将形成 60 亿人/次，旅游总收入达 5 万亿元的旅游消费市场。投资方面，2014 年我国旅游业直接投资额达 7053 亿元，同比增长 32%，2015 年仅公布的全国优选目录 500 个旅游项目投资额就达 1.4 万亿元，旅游业有望成为新常态下中国经济增长的新引擎。

旅游产业增长主要由 GDP 增长推动，在不同的人均 GDP 阶段，旅游的方式和热点也在发生变化。人均 GDP1000 美元时观光游剧增，人均 GDP2000 美元时休闲游骤升，人均 GDP3000 美元时度假游渐旺，人均 GDP6000 美元时进入休闲游时代。2014 年，我国人均 GDP 已超过 7500 美元，我国旅游消费需求正在由传统的观光游览向休闲度假游转变。医疗、养生等专项旅游不断出现，温泉旅游、滑雪旅游形成新的消费热点。迫切需要公共服务和商业供给的现实满足(图 6-1)。

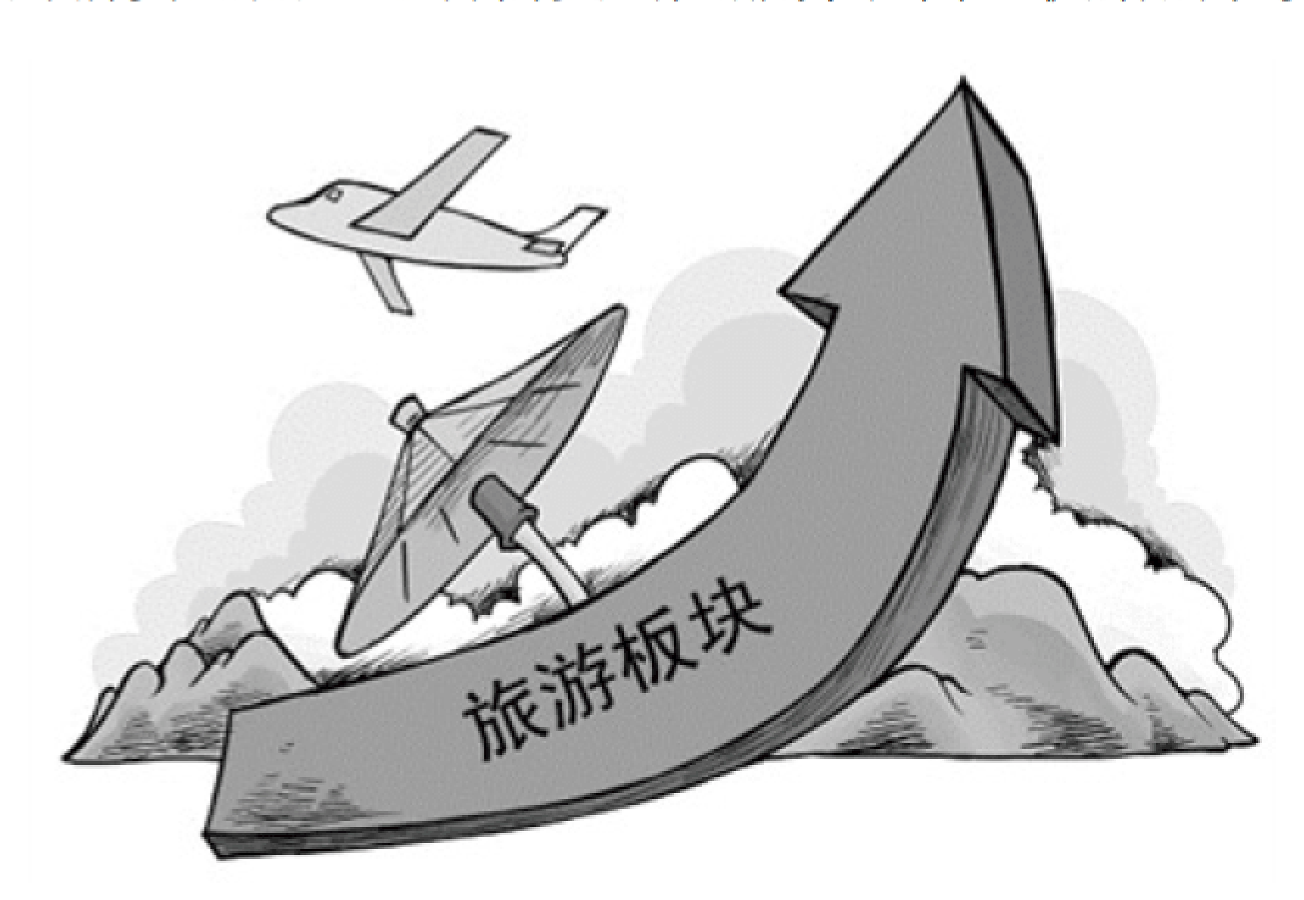


图 6-1　旅游消费增长

与旅游产业高速增长形成对比的是，中国旅游“互联网+”进程缓慢，互联网渗透率仅 8.3%，旅游产业互联网化提升空间巨大。其中，度假旅游市场互联网化程度是提升中国旅游产业互联网渗透率的关键。由于存在地理距离、语言、时差、文化背景等客观因素，旅游消费者和旅游资源供应商之间连接较弱，存在明显的信息不对称现象，必须依赖第三方机构加强连接。

在互联网化程度较低的情况下，消费者主要依赖传统旅行社提供的预订、导游等服务，主要产品形式是跟团游，便捷性较高，而个性化较低；随着互联网发展和消费者自身旅游经验的增长，这种信息不对称被逐渐消解，消费者得以追求更加个性化的旅游产品，同时能够保证便捷性，小规模出行、个性化定制成为度



假旅游产品的发展趋势。很多互联网企业积极布局在线旅游，很多新兴企业也在大举进入(图 6-2)。



图 6-2　互联网企业+旅游

虽然需求旺盛，企业众多，但行业整体盈利能力很差，2015 年上半年，携程、途牛、去哪儿等半年共亏 25 亿元人民币。其中，机票业务还是赚钱的，酒店略亏，门票和旅游线路亏损更大。分析其背后的原因，一是旅游线路转化率低，二是维护成本高，三是服务复杂。随着竞争的加剧，客户获取和线上引流成本也水涨船高，在线旅游产业链要从整体结构和根本上进行升级。

6.1　“互联网+”整改旅游业

2015 年 9 月 16 日，国家旅游局下发的《关于实施“旅游+互联网”行动计划的通知》指出，旅游业是国民经济的综合性产业，是拉动经济增长的重要动力。以互联网为代表的全球新一轮科技革命正在深刻改变着世界经济发展和人们的生产和生活，对全球旅游业发展正带来全新变革，旅游与互联网的深度融合发展已经成为不可阻挡的时代潮流。以下为改革的核心内容。

(1) 准确把握我国旅游业的发展规律和发展趋势，充分发挥我国互联网的规模优势和应用优势，推动旅游与互联网融合发展的广度和深度，提高旅游创新力和创新优势，挖掘旅游发展潜力和活力，培育新业态，发展新模式，构筑新动能，加速提升我国旅游业发展水平。

(2) 到 2018 年，我国旅游业各个领域与互联网深度融合发展；互联网成为我

国旅游产品创新和行业创新的重要动力，成为我国旅游公共服务和行业监管的重要平台；在线旅游投资占旅游直接投资 10%，在线旅游消费支出占国民旅游消费支出的 15%。到 2020 年，旅游业各领域与互联网实现全面融合，互联网成为我国旅游业创新发展的主要动力和重要支撑，网络化、智能化、协同化智慧旅游公平服务平台基本形成；在线旅游投资占全国旅游直接投资的 15%，在线旅游消费支出占国民旅游消费支出的 20%。

(3) 推进旅游区域互联网基础设施建设。加快推进机场、车站、码头、宾馆饭店、景区景点、旅游购物店、主要乡村旅游点等旅游区域及重点旅游线路的无线网络、3G/4G 等基础设施的覆盖，保障“旅游+互联网”基础条件。到 2020 年，实现 3A 级以上旅游景区和 3 星级以上宾馆无线网络全覆盖。

(4) 推动旅游相关信息互动终端等设备体系建设。在机场、车站、码头、宾馆饭店、景区景点、旅游购物店、游客集散中心等主要旅游场所提供 PC、平板、触控屏幕、SOS 电话等旅游信息互动终端，使旅游者能更方便地接入和使用互联网信息服务和在线互动。

(5) 推动旅游物联网设施建设。到 2020 年，全国所有旅游大巴、旅游船和 4A 级以上旅游景区的人流集中区、环境敏感区、旅游危险设施和地带，实现视频监控、人流监控、位置监控、环境监测等设施的合理布设，将旅游服务、客流疏导、安全监管纳入互联网范畴。

(6) 支持在线旅游创业创新。鼓励各类创新，充分利用互联网，开展以旅游需求为导向的在线旅游创业创新。鼓励有条件的地区建立“旅游+互联网”创业园区，给予资金和政策支持，旅游局每年认定一批国家级“旅游+互联网”基地，推出一批国家级示范项目。

(7) 大力发展在线旅游新业态。支持企业利用互联网平台，整合私家车、闲置房产等社会资源，规范发展在线旅游租车和在线度假租赁等新业态。创新发展在线旅游购物和餐饮服务平台，积极推广“线上下单、线下购物”的在线旅游购物模式和手机餐厅服务模式。积极推动在线旅游平台企业的发展壮大，整合上下游及平行企业资源、要素和技术，推动“旅游+互联网”的跨界融合。

(8) 推动“旅游+互联网”融资创新。大力推广众筹、PPP 等融资模式，引导社会资本介入“旅游+互联网”领域，加快“旅游+互联网”创新发展。鼓励旅游企业和互联网企业通过战略投资等市场化方式融合发展，构建线上与线下相结合、品牌和投资相结合的发展模式。

(9) 开展智慧旅游景区建设。出台智慧旅游景区标准。到 2018 年，推动全国



所有 5A 级景区建设成为智慧旅游景区。到 2020 年，推动全国所有 4A 级景区实现免费 WiFi、智能导游、电子讲解、在线预订、信息推送等功能全覆盖。

(10) 推动智慧旅游乡村建设。运用互联网和移动互联网，全面提升乡村旅游的管理、服务、营销水平，积极支持社会资本和企业发展乡村旅游电子商务平台，推动更多优质农副土特产实现电子商务平台交易，带动农民增收和脱贫致富。支持有条件的地方通过乡村旅游 APP、“微信”等网络新媒体手段宣传推广乡村旅游特色产品。支持有条件的贫困村发展成为智慧旅游示范村。鼓励各地建设集咨询、展示、预订、交易于一体的智慧旅游乡村服务平台。

(11) 完善智慧旅游公共服务体系。加大旅游公共信息的互联网采集和运用，推动旅游公共信息数据向社会开放。建设好国家智慧旅游公共服务平台，建设统一受理、分级处理的旅游投诉处置平台，健全旅游公共产品和设施、旅游投诉和旅游救援等公共信息网络查询服务。运用互联网，建立旅游诚信信息交流平台，加强对旅游企业信用的监管。积极运用互联网开展旅游应急救援。

(12) 创新旅游网络营销模式。积极发展旅游电子商务平台，鼓励各地利用互联网开展旅游营销信息发布、旅游产品在线预订和交易支付。支持旅游目的地利用旅游大数据挖掘分析手段，建立广、电、报、多媒体等传统渠道和移动互联网、微博、微信、QQ 等新媒体渠道相结合的旅游目的地营销体系。鼓励旅游企业加强与门户网站、搜索引擎、UGC 旅游网站等的合作，进行产品和服务营销。鼓励旅游企业通过网络新媒体方式，培育黏性客户，提升企业精准营销能力，激发市场消费需求。

6.1.1　传统旅游走向智慧模式

智慧旅游(图 6-3)，在更大的格局下，利用物联网、云计算、大数据等最新技术，全面提升感知和利用信息的能力，及时传递、整合、交流、使用旅游目的地的各类信息，提高物与物、物与人、人与人的互联互通，从而能够极大地提高政府的旅游管理水平，提高商家的服务能力和运营效率，为群众和游客提供极大的便利、提升旅游体验，成为下一波“互联网+旅游”的热点。

智慧旅游强调以旅游和信息技术的融合为基础，通过建立智慧旅游平台，借助“互联网+”切入传统旅游产业，沉淀大数据，并服务于旅游各参与方，打造数据生态。智慧旅游的核心是解决行业各参与方的市场需求，智慧旅游业务成功的关键在于对市场需求的准确把握。针对政府部门、旅游企业和游客的多种不同需

求，智慧旅游形成了游客服务(线上+线下)、企业营销和政府管理三大体系。



图 6-3　基于新技术的智慧旅游

智慧旅游不是从产业链的供给角度提供机票、酒店、线路等产品，而是从用户旅游前的资讯、旅游中的服务、旅游后的分享全过程的体验提升的角度，从旅游产业生态的角度，以互联网和信息化技术，将吃、住、行、游、购、娱，甚至更全面的信息，以及线上线下的服务和商家整合在大数据云平台上，真正实现了“一点接触、全面服务”。所以说，智慧旅游将从本质上重构旅游产业链。

在这方面，秦皇岛作为旅游型城市，将智慧旅游与智慧城市的建设进行整体规划，进行了有益的探索和实践。下载手机 APP，随时随地获取当地服务信息；政府可以根据对旅游人群的行为监测，进行科学规划和资源能力匹配；产业链相关的企业和商家，也可提高运营效率和盈利能力(图 6-4)。

中国在线度假旅游市场产业生态图谱

旅游资源供应　度假旅游产品整合分销　媒体及营销

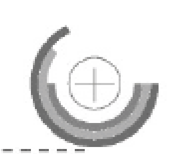
供应商　B2B平台　B2C平台　UGC

住宿　交通　线路　娱乐　其他

传统旅行社　产品分销　电商平台　媒体

用　户

图 6-4　互联网旅游平台



方案总体设计分智慧之旅、智慧管理、智慧营销三部分，打造游客服务平台、综合监管平台及行业营销平台(图 6-5)。其中，营销平台包括智慧旅游 B2B 分销体系，现已与 400 多家旅游分销商对接；B2C 直销体系，接入秦皇岛 156 家景区、农家乐、餐饮、休闲度假区；旅游 O2O 体系，现已与 60 多家景区、100 多家旅游企业完成系统业务接入。秦皇岛旅游人次同比上升 71%，旅游收入同比上升 17%。

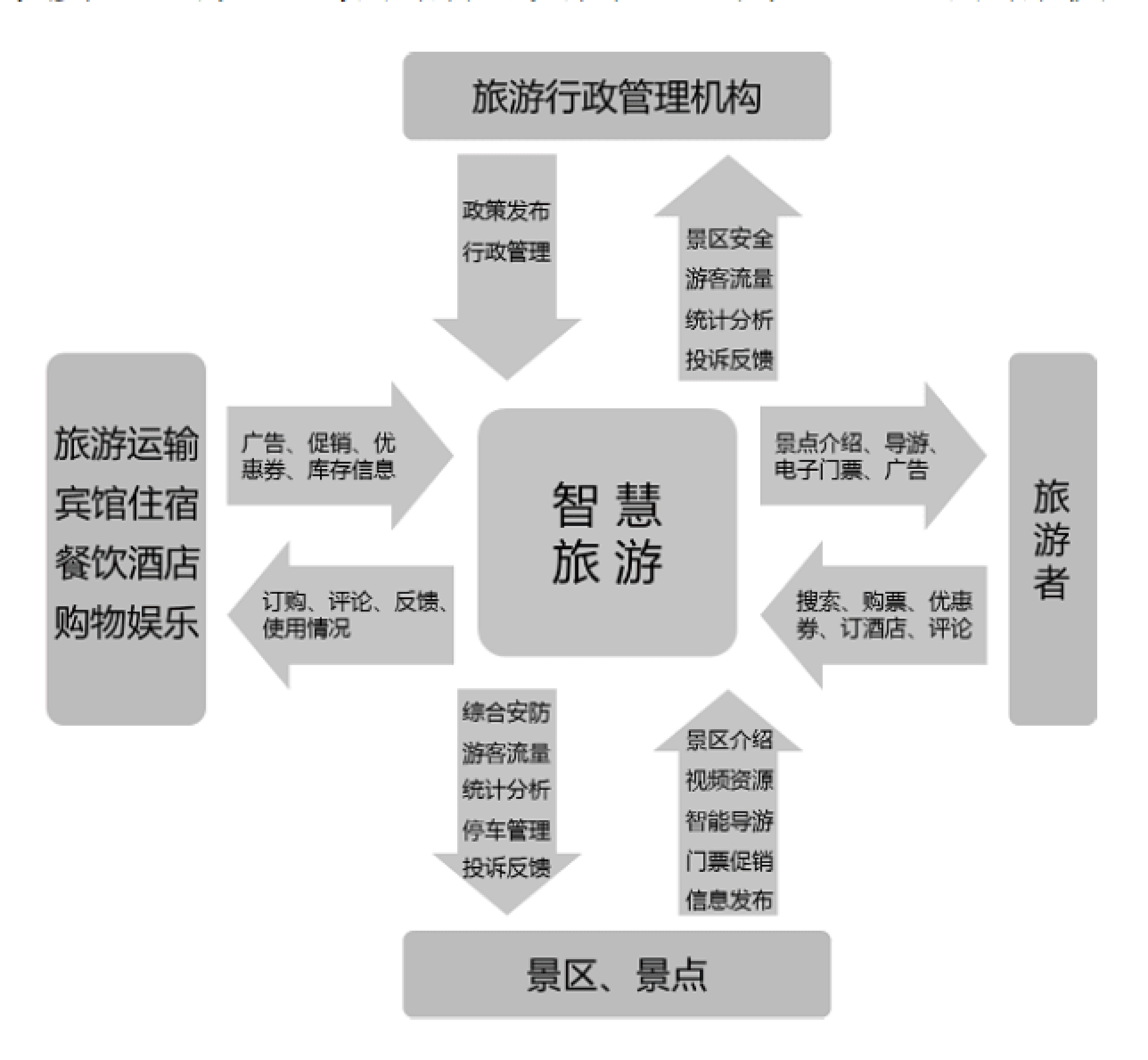


图 6-5　智慧旅游平台布局

未来趋势判断如下：首先，随着互联网、移动互联网的快速普及，在线旅游、移动旅游正成为主流的搜索、预订、分享渠道，旅游消费将更加智慧化、便捷化，更加透明合理的旅游价格以及更加便捷的旅游消费将进一步刺激旅游需求。未来国内旅游业将进入产业化、大众化、散客化、个性化、移动化的休闲旅游新时代。其次，智慧旅游是旅游产业升级的发展方向，智慧旅游体系的建成，将改变游客的行为模式、旅游企业的经营模式和政府的管理模式，从而改变整个旅游产业的运营模式。智慧旅游将在未来 5 年重构旅游产业链，改变产业格局，促进旅游产业的整体升级。

6.1.2　格局改写已成为趋势

“一带一路”发展战略是今年政府主打的一个项目，它同样也是催生当前 A 股牛市的一大投资主线(图 6-6)。不过，专注于中国交建、中国电建、中国中铁等基建类股票的投资者，很少会意识到“一带一路”对旅游产业，特别是与“丝绸之路”有关的旅游项目的影响和促进作用。

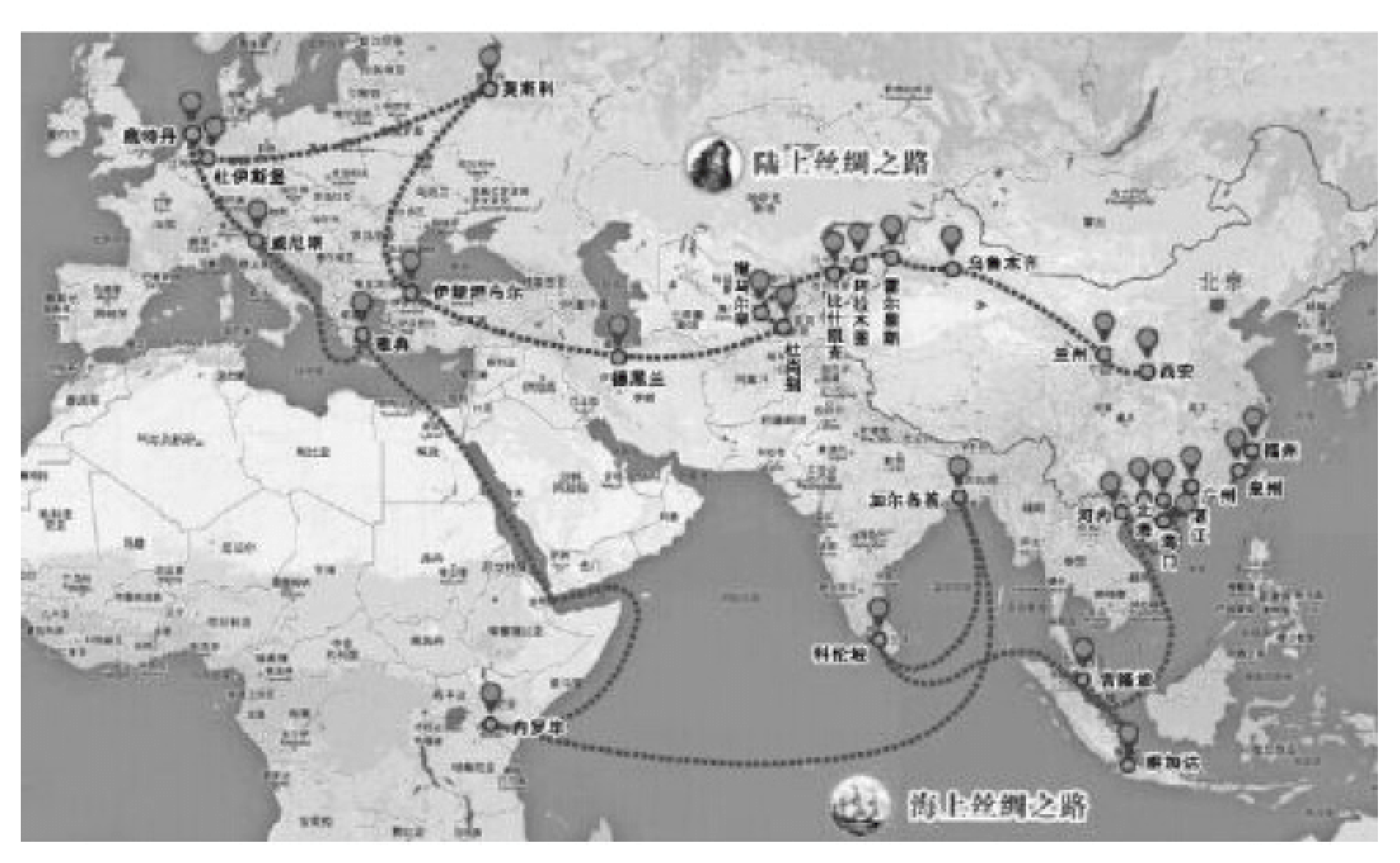


图 6-6　一带一路示意图

1. 政策大力扶持旅游产业发展

2015 年 3 月 28 日，国家发展改革委、外交部、商务部联合发布了《推动共建丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路的愿景与行动》，这被认为是中国倡导“一带一路”发展战略的纲领性文件，其中明确提出，“要加强旅游合作，扩大旅游规模，联合打造具有丝绸之路特色的国际精品旅游线路和旅游产品，提高沿线各国游客签证便利化水平。”

沪上相关公募基金经理指出，旅游业对于经济拉动效果很明显，发达国家旅游业消费支出占到整个消费支出的 1/4 左右，可以刺激消费、酒店住宿、航空、外贸，拉动就业，是未来服务业利润增长的一个突破口。此次国家层面发布“一带一路”纲领性文件的推出，明确提出了旅游业的发展地位和作用，未来围绕旅游产业，特别是“互联网+旅游”的成长价值，将被进一步挖掘。

通过“一带一路”建设，中国希望与沿线国家分享 30 多年改革开放的成果，希望沿线国家能够充分享受中国经济发展的红利。中国商务部国际贸易经济合作研究院副院长表示，未来 5 年，中国进口商品将超过 10 万亿美元，对外投资将超过 5000 亿美元，出境旅游人数将超过 5 亿人次。

2. 互联网旅游改写传统旅游格局

旅游业受政策扶持，未来发展空间巨大。而在线旅游作为“互联网+旅游”的一个结合体，更是凭借其强劲的增长速度，在旅游市场独树一帜(图 6-7)。根据国家旅游局公布的数据，2014 年由旅行社组织的国内游人数占全年国内出游总人数的 3.6%，出境游中 65%的客源不是由传统的旅行社提供服务。





图 6-7　在线旅游

互联网旅游的迅猛发展正在颠覆传统旅游业的格局，知名互联网大数据产品和分析公司“易观智库”近日发布的最新研究报告显示，中国在线度假旅游市场发展迅速，成为提升旅游产业“互联网+”的关键。2014 年市场交易规模达到 332.6 亿元人民币，较 2013 年增长 36.2%。

“易观”报告研究认为，中国在线度假旅游市场呈现集中趋势，存在 3 个企业梯队，前四家占据近 60%的市场份额，“携程”以 31.1%的份额领先优势明显，途牛、同程、驴妈妈属于第二梯队；遨游网、悠哉网、其他企业属于第三梯队。在线旅游市场集中趋势未来将持续加强。

该机构同时预测，中国在线度假旅游市场交易规模将维持 30%左右增幅的高速增长，2017 年将达到 803.3 亿元人民币，比 2014 年增长 141.5%；届时，在线度假旅游市场交易规模预计占整体在线旅游市场的 16.1%，比 2014 年提高 4.2 个百分点。

3. 在线旅游龙头公司业绩受益

在线旅游的迅猛发展和广阔空间，正吸引企业抢滩。在一些专业研究机构眼里，互联网旅游的快速发展将促使管理层加快配套的行业建设规范，引导市场健康运行，龙头在线公司将受益明显。

A 股上市公司中青旅发布“遨游网+”战略计划，提出新的旅游行业 O2O 发展思路，就是利用互联网技术和传统旅行社专业服务能力的整合，把中青旅以及全国 2 万多家传统旅行社、全球范围内数千种的地接服务、亿万旅游消费者动员起来，以此挖掘潜在性的消费需求。

与此同时，一些纯互联网在线旅游平台也加快了各自资本运作的步伐，例如，旅游社交网站蚂蜂窝宣布完成 C 轮融资，累计融资逾 1 亿美元。另外还有“携程”

战略投资“同程”；“途牛”在美国上市。

阿里巴巴正式发布“未来酒店”战略，打造基于信用基础上的新型在线旅游服务平台，通过其芝麻信用、支付宝等直接提供信用入住及支付宝结算。未来用户通过“未来酒店”计划，可以先入住、后付款，无需担保，零押金，离店时也无须排队，只需把卡放到前台，系统会自动从用户的支付宝账户里扣除房费。这无疑是互联网公司在互联网旅游领域中又一次大胆的尝试(图 6-8)。

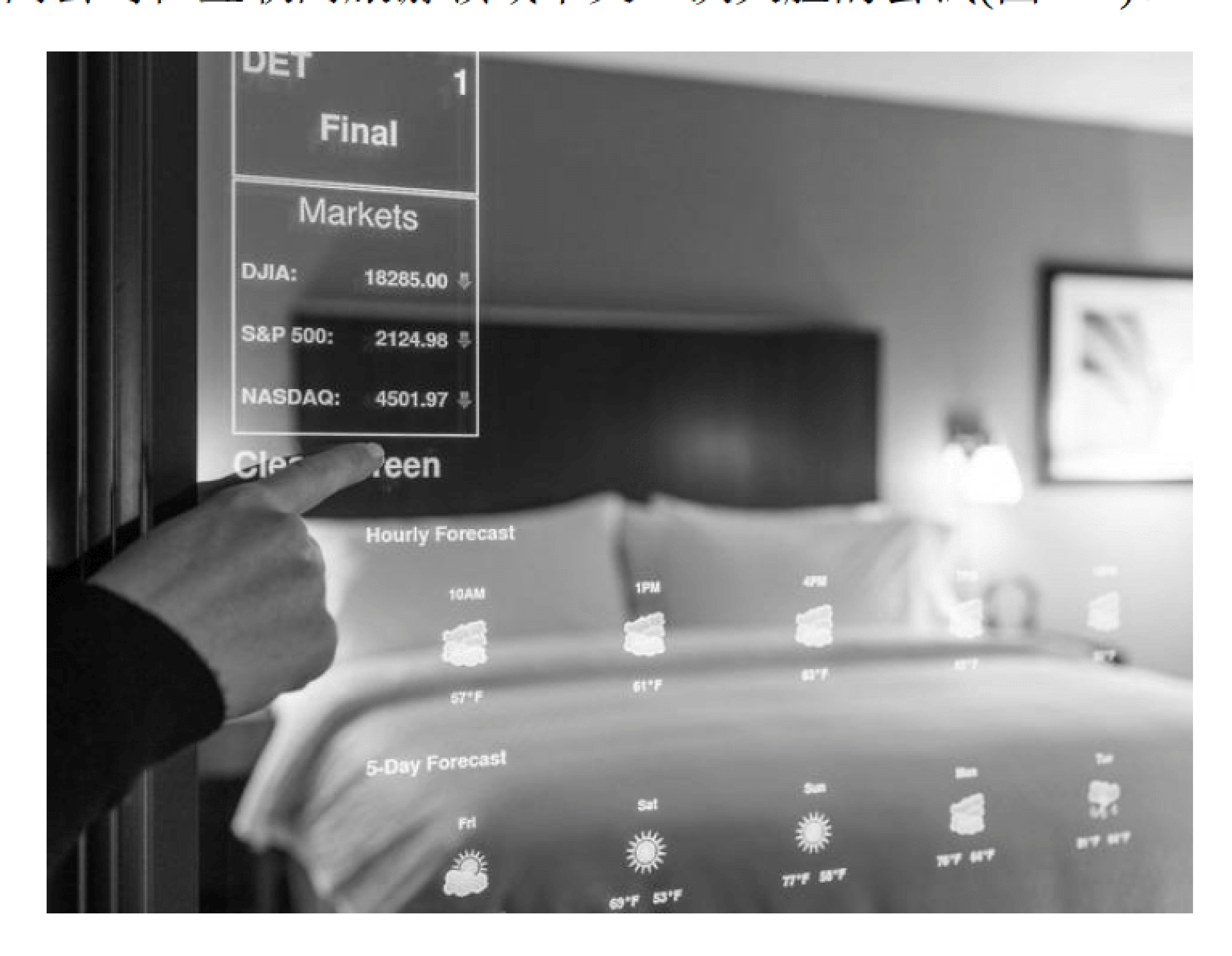


图 6-8　未来的智能化酒店

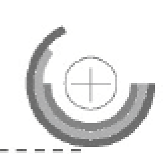
便捷的信息化和透明的性价比，使得越来越多的消费者开始习惯于通过互联网进行在线旅游预订服务，在线旅游预订逐渐成为消费者出行必选。

无论是 O2O 还是互联网+，旅游产业进行互联网升级必然是大势所趋。然而资本寒冬的到来似乎对旅游产业并没有造成大的影响，2015 年融资喜讯仍频繁爆出，但不论是否真的有资本寒冬，对于旅游创业者而言，其关键都在于踏实做好产品，服务好用户，致力于运用互联网提升旅游产业效率。

而旅游永远要做好的三件事是：资源、渠道、服务。在线旅游行业的创业企业应该能够从上下游一起把资源、渠道以及未来的服务能力协同起来，铸造自身真正的核心竞争力。

6.1.3　火并中的旅游 APP

如今旅游业已经今非昔比，随着智能终端、移动网络的高度发展，传统旅游行业与移动互联网产业的融合速度加快，用户只须动动手指，就可以随时把握最



新的旅游资讯、旅游攻略、景点，实时查机票、酒店、订门票等服务，移动旅游成了当下旅游业的关键词。

移动旅游的兴起，大大提升了出行体验度，对于拉动地方旅游业、餐饮业、娱乐业的发展也同样有着积极作用。从目前旅游市场的现况来看，用不了多久，主战场就会挪到手机应用上。有些是平台类的，即通过一个 APP 聚集了多个 APP 产品；有些是特定功能类的，如查询信息、办理票务、旅游攻略等。但不管侧重如何，旅游出行类 APP 已经成为用户装机的必备应用，旅游 APP 拼的不是谁的更快，更全面，谁的技术更领先，旅游的核心是服务和体验，就算你的功能再强，没有体验，也终将被淘汰(图 6-9)。

旅游出行APP排行榜

排名	APP名称	出行服务质量(60%)	操作易用性(40%)	综合评分
1	携程	95.12	93.79	94.59
2	去哪儿旅行	93.67	95.5	94.40
3	同程旅游	91.79	92.57	92.10
4	途牛	90.71	91.61	91.07
5	到到无线	89.67	92.08	90.63
6	艺龙旅行	90.51	90.23	90.40
7	阿里旅行-去啊	88.58	90.28	89.26
8	驴妈妈旅游	85.66	87.52	86.40
9	百度旅行	83.69	86.68	84.89
10	悠哉旅游	82.69	84.58	83.45

图 6-9　部分网站所评选的 2014-15 年度十大旅游 APP

携程、去哪儿、同程、艺龙、途牛，这几家国内在线旅游的老牌公司大家都耳熟能详，在移动互联网爆发之际，相继向移动客户端发力，是目前较为有影响力的旅游 APP 客户端。虽然同为旅游公司，但它们之间的侧重还是有所不同的，其中“携程”核心业务是机票、酒店、度假，强项在商旅市场；“去哪儿”则是在线旅游产品的搜索、比价服务，酒店资源；“途牛”则是跟团的市场领先者，出境游占优势；艺龙的酒店服务是最大优势；全国连锁式的休闲旅游服务则是同程的最大优势。

最大限度地利用资源的整合是传统在线旅游企业向移动互联网转变后的一个明显现象。在 OTA(Online Travel Agent，在线旅游社)时代，各大旅游公司可以利用自家的优势来吸引用户，可当作产品放到终端上面，消费者所希望的是，可以

通过最少的操作来实现目的，这就促使传统旅游企业开始向“平台化”转变，比拼资源已成为核心竞争力。

在线旅游网站中，“携程”与“去哪儿”拥有着很强的实力，是最早发力移动客户端的企业，正因为有足够的实力和网站业务经验做支撑，并且此前积累了大量的用户，在转移到移动端后，二者处于领跑的位置。在保持在线旅游优势的同时，“携程”和“去哪儿”也是不断积极开拓，力求全面发展，通过不断开拓移动端的新服务，来不断提升用户体验。

主打休闲旅游的“同程”旅游和主打跟团、出境游的“途牛”，在移动旅游方面发力相对较晚。为了能够抢夺市场资源，二者主要通过开展大力度的促销活动以及一些手机端专享活动来吸引用户，从而在下载量上得到快速提升。如“同程”在双 11 期间开启的 Allin 无线促销战略，即用户预订、抢购所有优惠产品需通过客户端完成；“途牛”推出的“1 块去旅游”等促销活动。

无线和艺龙旅行则是两家主打为酒店业务的公司，前者可提供全球 190 个国家酒店的比价、折扣和预订服务，此外还有景点和美食点评、旅游攻略；后者则除了拥有丰富的酒店资源、简单的预定流程外，还推出新用户在国内酒店有首次半价优惠，以及老用户的酒店和火车票红包活动，颇受用户的欢迎。

除了这些传统的旅游 APP 之外，在过去的一年里，旅游的社交、游记类的 APP 也成为用户旅游出行的必备软件，在这其中，面包旅行是最为成功的一家(图 6-10)。面包旅行是一款记录旅行轨迹、图文并茂分享旅行见闻，并可以完整生成游记的一款旅行 APP。移动旅游向平台化发展。

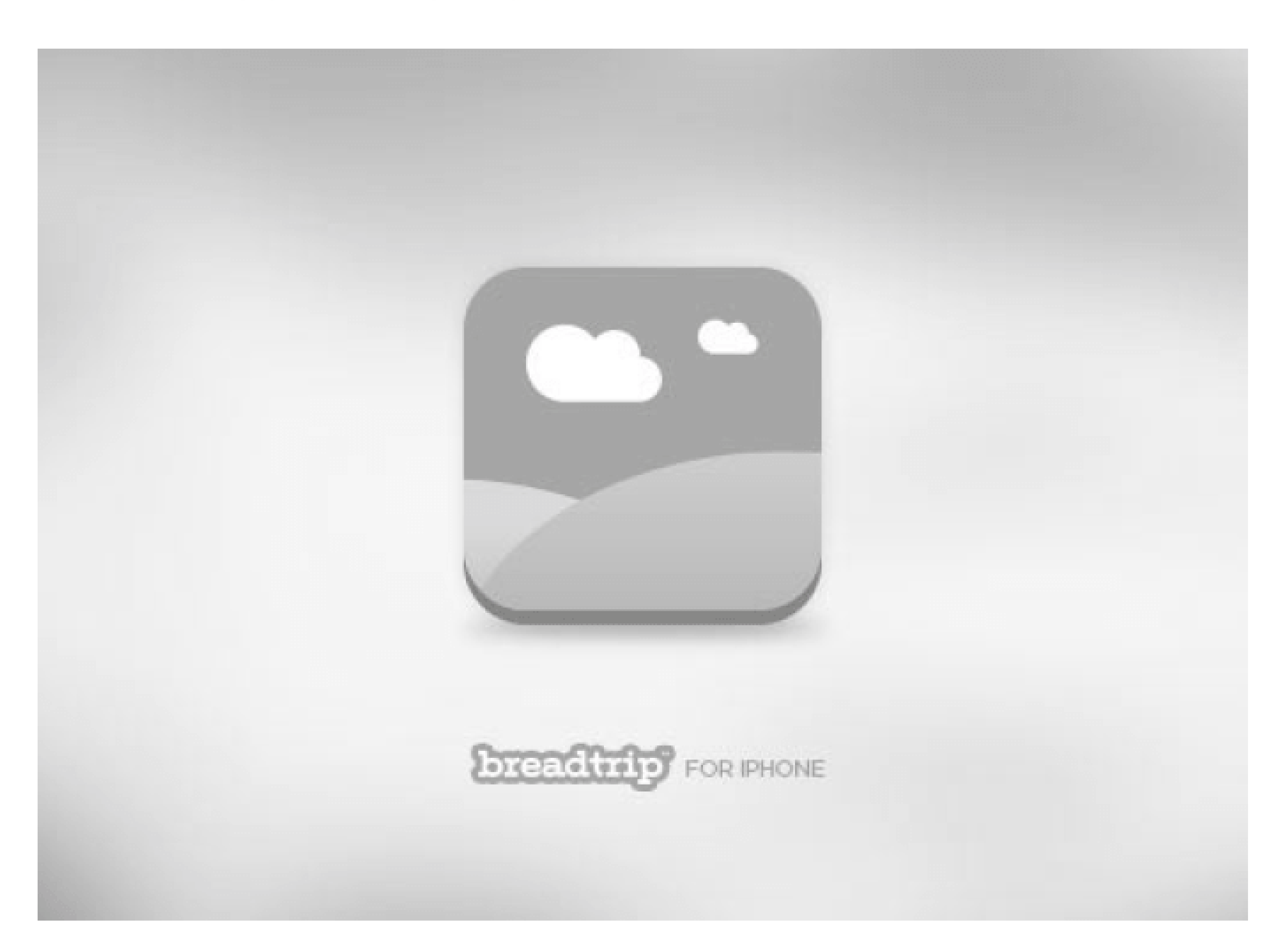
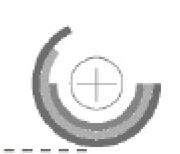


图 6-10　面包旅行界面



如今是一个信息爆炸的时代，能在最短的时间内获得更多的信息资源是大众用户的刚性需求，移动旅游也不例外，并且这些需求会更加旺盛。对于普通用户来说，一款好用的旅行 APP 第一要素就是能够拥有更多的产品提供选择，用户可以在一个 APP 内就找到自己所有的需求。

目前，市场中主流的旅行出行 APP 均采用了平台化的管理模式，如榜单中前十名的 APP。这类 APP 包含了酒店、机票、火车票、旅游、门票、租车、美食、购物等服务，一应俱全，旅游所涉及的吃、住、行、游、购、娱，均可以找到。这样的服务方式大大节省了用户的时间成本，用户仅需利用碎片化的时间，动动手指，就可以在移动端定制自己的旅游出行计划。

简单地说，就是向旅行社业界开放其旅游 B2C 服务体系，提供包括产品代理、技术支持、营销推广、客户服务等在内的一站式电子商务开放平台。阿里的“去啊”就是典范(图 6-11)，它不自行研发产品，而是提供开放平台，通过这样的资源聚合实现服务内容。“携程”也召开了旅游合作伙伴大会，全面推进平台化战略，未来能掌握更多资源、聚合更多内容的企业，才有资格进入角逐的圈子。



图 6-11　阿里“去啊”

机票代理费下调，酒店将成未来主战场。四大航空集团下调代理佣金(国航、南航、海航、东航)，国内客票代理手续费率从 3%降到 2%，未来几年，佣金或将是逐步减少的过程。随着在线机票平台市场集中度越来越高，以及竞争的逐步升级，单纯的机票收入将越来越少，机票服务最后只能沦落为入口。而酒店业务则成为去年几大旅游公司大力抢夺的资源。在线旅游大佬们在酒店业务的争夺上如火如荼。业内人士指出，酒店是在线旅游行业未来最赚钱的业务之一。

6.2 旅游业的互联网思维

旅游做平台，重塑产业生态。鉴于旅游业关联性强、上下产业链多和产业边界模糊的特点，旅游业也可以看作是一个互联网入口和平台。要明确产业与旅游的关系，抓住产业的“产”，才能立“业”，产业是根本，旅游应时而变。旅游与相关产业的融合不仅仅是产业的简单叠加，而是一种产业化程度的提升，是多方面、多范围的产业重塑与再造。从这个意义上看，旅游是一种产业润滑剂和融通剂，也是产业发展的熔炉，在产业整合中塑造着产业的新生态和新未来。

旅游做流量，孵化商业机会。相对于其他产业来说，旅游本身是最典型的人气型产业。游客量是传统旅游的一个重要的硬指标，只要人气有了，土地开发、商业开发和资本运作的机会都将接踵而来，迅速提升区域产业的整体发展机遇。通过“产业+旅游”的方式，从生产到商务观光、酒庄休闲、健康运动、文化体验等旅游新兴业态的不断衍生，培育出产业内容新的增长点(图 6-12)。

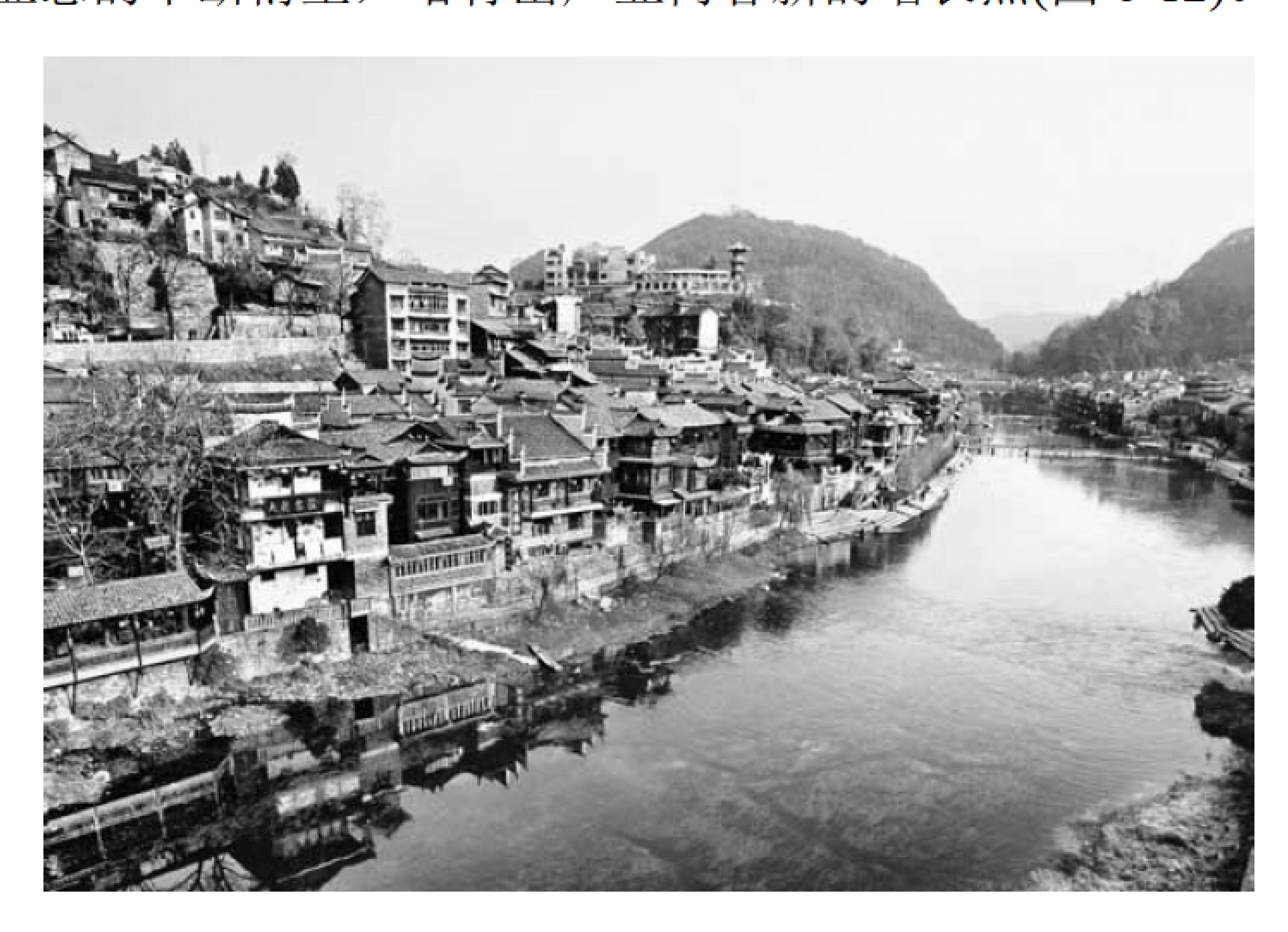
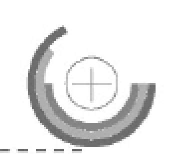


图 6-12　产业化旅游

旅游做社群，强化品牌互动。在互联网影响下，与中国旅游市场细分趋势相对应，社群、圈层化的休闲社交旅游现象日益突出。旅游作为产业升级发展的一种服务性产品，也是一种圈子化、社群化的品牌营销工具。旅游产业具有非常强的消费者教育和潜在消费者培育的功能，可突破狭义的产业受众市场。在品牌互动上，通过平台共享、品牌授权、广告植入、市场对接、营销捆绑等创新方式，找到旅游产业与品牌体验设计之间的价值平台，让消费者在潜移默化中强化品牌



感知体验。

旅游做体验，提升服务质量。旅游的本质是一种体验，但目前很多共性问题，就是停留在简单意义上的复制，而缺乏建立游客需求和体验意义的标准化。目前的旅游产品差异，更多还是建立在资源禀赋、资本实力、整合能力和文化故事的差异上，而非真正对游客体验的洞察把握和专业服务上。旅游产业的核心都是要抓住作为消费者(游客)的人，回归到人的需求来做策划。通过资源价值化、价值品牌化、品牌故事化、故事情境化、情境体验化、体验社交化的方式，达成与消费者沟通、交流的目的。

旅游做创意，打造极致卖点。创意性是旅游产品的核心竞争力所在，把旅游产品、服务和游客体验做到极致，通过创意产品升级，让游客尖叫不断，是旅游业保持持续竞争力的关键。旅游的核心就是要追求差异化的兴奋点和体验奇观。真正好的旅游产品、服务和体验应该是从产业内部生长出来的，旅游创意策划应该也是宛自天成，而不只是应一时之需而临时拼盘端出来的混搭。

6.2.1　要做透明化的信息服务

旅游业在快速发展的同时也一直问题不断。去年黄金周，青岛天价虾宰客事件、桂林山水“抢钱一日游”、导游和游客群殴等事件，引起了舆论的广泛关注，这些热点事件的背后，暴露了旅游市场秩序的混乱，也凸显了旅游市场的一些深层次的矛盾(图 6-13)。当前的旅游管理、法规、约束等制度已跟不上旅游业的快速发展，旅游从业者提供的产品及服务、旅游模式、运营理念等也难以与旅游市场的需求相匹配，以致出现了低价游、零团费等扰乱市场秩序的行为，对此，各地频频出招。



图 6-13　旅游业宰客现象频发

2015 年，全国首支旅游警察队伍——海南省三亚市公安局旅游警察支队获准成立。刚一成立的旅游警察就查处案件多起，旅游警察出现后，游客投诉量大幅下降，欺客宰客等市场顽疾得到了有效遏制。此外还有：浙江重修订旅游条例，规定旅行社不得以不合理的低价组织旅游，不得以任何形式诱骗、强迫或者变相强迫旅游者购物或者参加另行付费的旅游项目。

另外，云南也积极推动旅游管理体制改革，出台了《云南省导游归属管理及导游公司体制改革方案》。该方案规定，旅行社或导游公司与导游人员建立劳动关系。导游人员薪酬由基本工资、带团补贴加绩效奖励构成，由旅行社或导游公司按月发放。组建旅游警察总队，整顿旅游市场秩序。

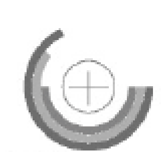
其实，所谓这些乱象产生的根本原因，是在于经营者利用游客贪图便宜的心理，低价揽客，而后通过欺骗、强制游客购物等手段非法获利。归根结底，就是信息不透明。

类似“天价虾”或“黑导游”等事件平时也会发生(图 6-14)，五一、十一等国家法定假期中，游客消费相对比较集中，发生的问题也集中，容易引发舆论热点事件。这也跟市场经济发展的阶段有关系，如果旅行社或旅游从业者故意隐瞒，容易造成对消费者的欺诈行为，所以应该建立完善的信息公开透明机制，实现旅游提供者和需求者之间的信息对称，维护消费者的合法权益。



图 6-14　青岛天价虾事件

旅游产业涉及面广，市场管理千头万绪，不是旅游一个部门能解决的。工商、质监、公安等部门要联合起来，对遵守行业规则的从业者要进一步放开，充分发挥市场资源配置的作用。全民旅游时代，应加大对旅游大市场的大数据分析，不断完善旅游管理法规，加大对不法行为的处罚力度。



6.2.2　旅游+互联网行业态势

就如同前面所说，2015 年可谓是相当动荡的一年，融资并购，线上线下加速融合等关键词无疑是行业的亮点所在。所有不可能都变成了可能，与此同时，资本寒冬的到来让创业者趋于冷静。随着国民人均 GDP 提升带来的消费升级，旅游也越来越成为人们必备的生活方式之一，因此，在实际操作中，如何将旅游行业带入到互联网时代，就成了我们必须要思考的头号问题。

1. 吃住是最大体验

吃与住无疑是决定旅行质量最关键因素，当下越来越多的旅游爱好者期望能够在旅行中体验到当地的风土人情，随之国内逐渐掀起了一股以短租界鼻祖 Airbnb 为模板的非标准住宿平台创业潮。典型的有蚂蚁短租、大鱼、度假客、住百家、自在客等为代表的垂直类非标准住宿平台，同时更有不少 OTA 巨头布局，例如驴妈妈旗下的度假酒店品牌“帐篷客”，去哪儿推出的酒店住宿平台“去呼呼”。

积极发展客栈民宿、短租公寓、长租公寓。目前，国内酒店表面上看是供大于求、有效需求不足，但事实上，也存在有效供给不足的现象，生活类消费是一个重要的组成部分，在中国，市场已经处于爆发式增长的前期，因此，非标准住宿将迎来一个黄金发展期(图 6-15)。



图 6-15　吃住是旅游之本

2. 度假是首要选择

度假旅游产品是消费者旅游体验的核心部分，同交通、住宿产品相比，其产

品的细分品类和组合方式更加多样，市场和目的地端的落地服务都是在线度假旅游市场未来发展的主要机会点。加速布局在线度假领域对于一直深耕在此领域的途牛、同程甚至驴妈妈等企业无疑造成威胁，同时也将对在线度假垂直类平台带来挑战，在线度假市场稳步上升，甚至催生更多的并购。

3. 组团乃当务之急

近年来，国内酒店行业在 OTA 等在线预订平台的挤压下，利润难以递增，不少传统酒店业开始自谋出路。随着“去哪儿”与“携程”的联姻，掌握绝大多数酒店资源无疑会造成垄断，倒逼着酒店业抱团取暖。酒店行业自建平台后，可以为成员酒店以较低成本输送客源，并稳定现有的直销客户。酒店行业也不断上演并购潮，将使国内旅游行业产生千亿市值的公司，与此同时，中国互联网的并购会越来越多，国内即将迎来产生国际性大公司的机会。

4. 自由行成为风口

随着年轻一代消费群体的成长，出境自由行时代的到来，旅游无疑呈现移动化、散客化和个性化的趋势。近年来，一批行程规划类个性定制平台纷纷获得资本市场的青睐。旅游的信息过分泛滥，导致用户的搜索成本太高，不少行程规划类产品都是以降低整个搜索成本为出发点。当旅游者到达一个陌生的目的地后，很多时候需要看无数个网站攻略，甚至找很多书，需要花费大量的精力来准备(图 6-16)。移动互联网的到来改变了传统旅游行业的效率，技术的驱动能够让旅行中的行程规划变成一件简单的事情。随之而来的迅猛增长无疑将会迎来行程规划类定制平台的创业潮，有更多的创业者以及资本方的踏入。



图 6-16　旅游攻略



5. 旅游业也玩跨界

旅游平台跨界玩法无疑成为 OTA 企业创新的新潮流，对此，也曾有业内人士认为，OTA 的跨界玩法主要基于价格战“烧钱”导致利润受挫后急于寻找的新赢利点。OTA 企业基于用户规模、技术平台以及大量的现金流等三方面优势，无论是跨界金融领域还是影视圈，甚至未来更多的行业，或许都是未来 OTA 发展的方向之一。目前市场上旅游金融类产品呈多元化，像“携程宝”、“拿去花”等。旅游业跨界金融无疑将成为旅游企业寻求创新的一种方式。

6. 线上线下两手抓

旅游产业线上与线下企业渗透及融合加剧，可以看到不少的互联网旅游企业加速落地，与此同时，不少传统的旅行社巨头也在积极拥抱线上。线下方面，旅游产业线上线下加速融合，可分为三种模式：线下资源+线上平台、综合资源+线上平台、线上+线下渠道。在线旅游行业会提前终结斗阵，上下游加速整合、抱团取暖，未来，旅游企业线上线下的双向互动及融合将成为必然趋势。

7. 旅游行业与 B2B

旅游 B2B 平台可以有效解决行业信息集中度低、业务半径小、管理落后的问题，这是旅游 B2B 平台勃发的第一个环境背景原因。与此同时，促使旅游 B2B 勃发的另一个时代背景原因，是旅行社面临着业务的散客化、个性化趋势。线下旅行社希望从线上得到丰富的产品，而线上的企业也希望把他们的产品导入线下销售，这种愿望释放出对同业 B2B 的需求(图 6-17)。



图 6-17　旅游 B2B 系统

无论是 O2O 还是互联网+，旅游产业进行互联网升级必然是大势所趋。要看到资本寒冬的到来，似乎对旅游产业并没有造成大的影响，服务好用户，运用互联网提升旅游产业效率永远是第一位的。

6.2.3 手机 AR+LBS、微信

2013 年中国在线旅游市场交易规模再创历史新高，其中 OTA 市场规模发展尤为迅猛。尽管目前在线旅游市场已被几家公司瓜分，但是，智能手机普及和无线互联网快速发展，尤其是目前中国 4G 网络处于千呼万唤始出来的重要时期，网络硬件的支持，吸引大批创业者不断涌入在线旅游行业，一批新的技术、新商业模式不断涌现，传统功能的应用在激烈的市场竞争中与新兴的创新应用之间不断擦出火花，从对于终端资源控制与抢夺的竞争，逐渐转变为创新技术和进行精准客户服务的竞争。

说到在线旅游，可能大家都会认为移动 LBS(基于位置的服务)是其核心，因为确实 LBS 与 O2O 的结合创造了巨大财富，关于 LBS 的应用也层出不穷。似乎 LBS 成了 OTA 唯一的救命稻草，但是，当我们所有人都口口声声聚焦于 LBS 时，那我们的产品究竟还会有什么竞争力？如何跟传统的巨头竞争抗衡？

随着移动网络的快速发展，廉价的互联网接入设备以及用户逐步普遍接受的体验都一一成为现实，那么，AR 技术与 LBS 结合必将成为一种趋势(图 6-18)。但是何谓 AR？AR 有什么价值？

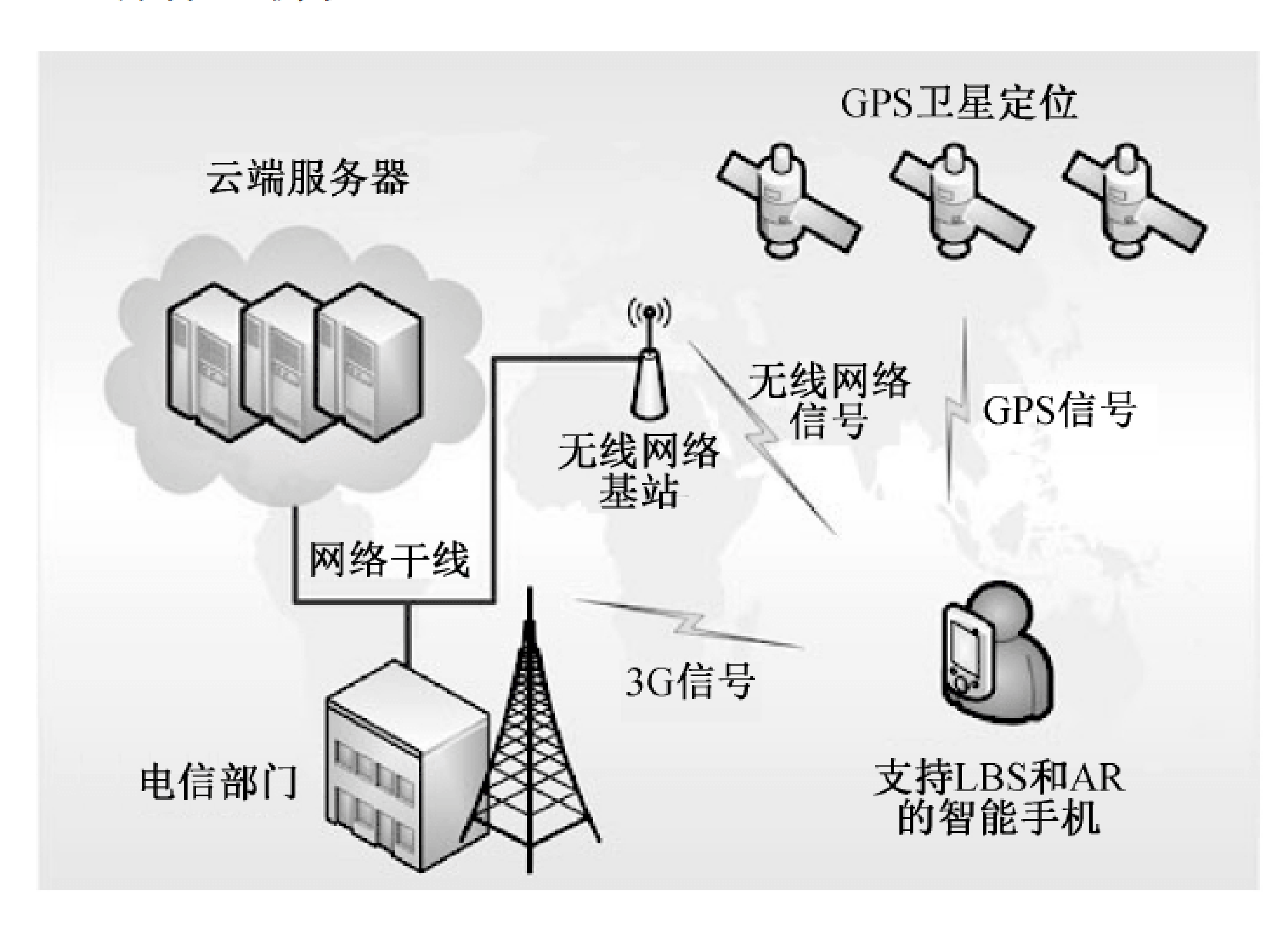


图 6-18 AR+LBS

AR(Augmented Reality)就是增强现实，它诞生于 20 世纪 60 年代，近 40 年间，AR 的应用环境一直局限于工业领域，软硬件技术的瓶颈是 AR 走向大众化的首要制约。但如今 4G 网络的吸引力，廉价的互联网接入设备，以及用户逐步普遍接受的体验，都一一成为实现 LBS 与 AR 完美结合的先决条件。结合的逻辑也显得一



目了然：当你饥肠辘辘在街上游荡，想找到一家餐馆吃饭时，你愿意查完大众点评、再查地图吗？答案自然也是一目了然的(图 6-19)。



图 6-19　定位技术的实际应用

消费点评网站 Yelp 是第一个采用 AR+LBS 技术的客户端，而国内像好童话旅游这类的新型旅游网站则通过运用 AR+LBS 技术，实现在线旅游，改变用户对于信息的认知方式，提升用户可视化操作体验，使内容展现更直观。还可以在景区虚拟墙上传照片、添加留言等。

说完了定位系统，再来说说微信这个用来营销的神器。这是个强大的真实和陌生兼备的社交功能，具有真实关系链、口碑性传播等优势，使得它成为当前最受关注的营销工具。数量庞大的用户基础、熟练使用的消费者、以口碑为主要吸引客户方式，是旅游业可以使用它的天然基因。

运营应以内容为王，旅游业同样不例外。旅游本身就是一种探索未知的过程，以公众号来介绍各地风俗人情自然跑不了，特别是不为人所知又很有趣的展示，适当时，要加入视频这个冲击力更强的形式。旅游业的内容同质化严重，某地的攻略在网上一搜，内容大同小异。如果摘摘抄抄，那些发烧友们可没这么好糊弄。旅行社或多或少都有全职或兼职导游，他们见多识广，让他们写，或者干脆聘请专职人员听他们讲述后整理成文，到微信上推送。内容上要有框架和深度(图 6-20)。

另外，没必要去吸引非“购买型”用户。旅行社一般都经营了相当长的时间，十年八年是普遍的，客户少说上万，多则上百万。用户添加关键在精，而不在多，宁愿要 100 个精准，也不要 1 万个陌生。维护好数量最多的订阅用户，在公众平台上调查，根据用户的好友数量进行分类。



图 6-20　微旅游

旅行是一笔比较大的开支，优惠，是很多用户是非常乐意要的。这么做的重要原因在于最近发现，公众号推送的文章被分享到朋友圈之后，再有用户分享到朋友圈，其他好友都是看不到的。通过优惠手段可以保证每次内容或促销信息推送可以获得最大用户量的覆盖，最大化口碑传播效果。

管理好顾客，把 CRM 管理放到微信中来(图 6-21)。分析既有顾客，开发对应的接口，让用户与消费数据绑定起来，让顾客可以查询到过往的消费记录、代金券数量、特权等，乃至生成趣味性全球旅游地图，增强顾客的体验。这一环节的实现可能要花上不菲的开发费用，但长远来看肯定值得做。利润或有高低，至少维持微利不是问题。需要有长远心态，把它当作维系顾客的必备工具。



图 6-21　CRM 系统

6.2.4　移动网络营销不能少

网络营销现如今已经逐步进入巅峰期，通过智能手机平台，利用微信、微博，



营销已实现无视地域、时间、空间地将信息传递给每一个人。而旅游业，作为一个典型的注意力经济，对营销手段极为敏感，更加凸了显现代化网络营销的重要性。微信、微博，在短短的几年时间里，将传统的营销理念彻底颠覆。将“微营销”的概念灌输给整个旅游业，不但能提供给游客更加便捷的信息获取通道，也为各大景区、酒店、航空公司等旅游相关产业提供了极为优越的营销推广平台。

建立旅游“微营销”是个简单的事情，但如何维持“微营销”平台，并让其对旅游企业的宣传做出贡献，却不那么简单。利用这些“微产品”的特性，结合旅游本身的特点，就是成功的旅游“微营销”平台搭建和维系的关键。

(1) 内容是“微营销”成功的关键，对于旅游行业的“微营销”而言，枯燥的景区介绍和产品介绍无疑吸引不了游客的注意力，而类似于旅游攻略、省钱攻略、自驾攻略、美食攻略等信息的分享更能吸引眼球，要在丰富的内容中营销，而不是为了营销而敷衍内容(图 6-22)。



图 6-22　新旅游营销

(2) 其作为沟通工具，交流是重中之重。旅游“微营销”不能只局限于向游客传递信息，也必须有游客反馈的渠道，并要即时回复，有问必答，甚至将企业、景区打造成拥有个性、思想的“人”，增添沟通不但可以活跃用户，增加游客满意度，更可以从同游客的交流中收集反馈信息，即时改革不足。

(3) 充分利用其提供的功能。例如微信中，从游客回复关键词，就可以得到景区某方面的详尽资讯、典故历史，让景区大数据整合于每一位游客的智能手机中。微博可以创建话题，借此开展诸如摄影大赛、造型大赛等活动，让游客享受参与其中乐趣的同时，也无形地将景区宣传给他们各自的朋友圈、关注群。诸如此类功能还有很多，将其逐一用透，也是“微营销”成功的要素之一。

(4) 由于旅游在大多数情况下并非重复性消费，单纯的景区、企业内容很难长时间维持关注。关于这个问题，景区、企业可以利用微博、微信，定期为游客发送优惠二维码，前往景区扫描即可获得礼品或折扣优惠，为游客提供一个再来旅游的理由。有地区特产的景区也可以通过微博、微信，将商品与购物媒介绑定，形成景区体验、微博(信)宣传、购买的产品售卖链，让本来只能作为副产品的旅游特产，成为另一个具独特价值的品牌。

另外，“云微客”推出的“微旅游”正式上线并加入全行业解决方案。通过“云微客”的这一个新兴项目，消费者可以充值消费、预订门票，查看详细的景点介绍，还能利用 LBS 定位景点周边的酒店，美食等，有效地解决了传统旅行社收费不便，电话预订团队、路线程序繁琐，团队管理困难，促销渠道单一而无法精准触及用户痛点等问题，让传统旅游过程更加丰富，大大提高了旅行社的经营效率。

目前，“云微客”在广州、深圳、北京、昆明等地 15 个旅行社的合作商都是用了“微旅游”功能。未来，“云微客”的项目将覆盖更多旅游品牌、更多主流城市，为用户提供更多良好的服务，“云微客”开发团队表示，将帮助商户结合自身情况进行解决，同时也将开放给更多第三方合作伙伴共同拓展。

如今，移动旅游营销的具体功能越来越完善了，除了“微旅游”外，“云微客”发布的行业解决方案涉及到多个行业(图 6-23)，其中针对线下的解决方案涉及的行业包括快递、售货、百货、餐厅、便利店、超市、票务、酒店、医院、停车场，针对线上的解决方案则包括 B2C 电商。



图 6-23　云微客



6.2.5　线上线下都要掌握好

移动互联网的兴起，使得线上线下得以打通，从而为消费者提供更好的行中服务，也使得旅游环节中最重要的行中数据得以被收集，为未来行前、行中、行后的大数据闭环的形成，提供了发展良机。旅游作为异地的生活服务，其涵盖的吃、住、行、游、购、娱，每一项都可能与互联网碰撞，擦出火花。

移动时代对于生活服务领域的最大影响，在于过去难以被信息化的盲点将在最大程度上被覆盖，线上数据和线下服务的有效对接，构建了一个包含人的服务、现金流和信息流在内的完整生态圈。当不同的商业模式在技术革命的大背景下被创造出来时，互联网也正悄然完成着自我的进化。

向上上升至“平台+大数据”，形成自己的大脑；向下通过“互联网+”，从平面走向立体，从虚拟走向现实。O2O 拉开了第二代互联网时代的序幕。无论云端还是地上，都是一片广阔天地。向上还是向下不是问题，能否胜出最终拼的是企业的决心和执行力(图 6-24)。

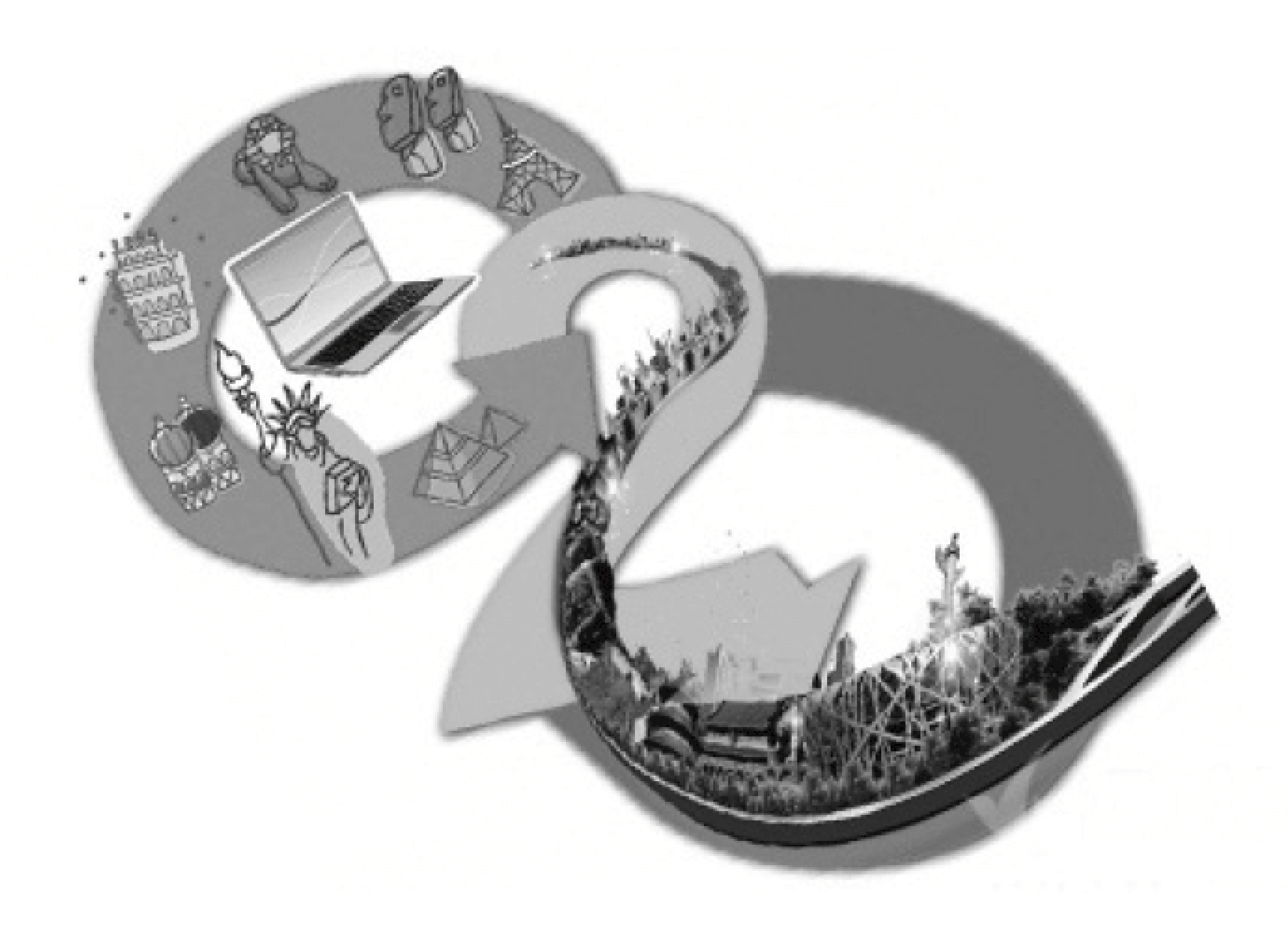


图 6-24　旅游产业 O2O

传统旅行社有资源、产品和专业服务，有质量优势，但互联网有入口和效率的优势，两者应当结合起来。用户将成为这场融合的最大受益者。当然，要说传统旅行社元气大伤，恐怕为时尚早。一方面，从固有市场和细分市场来说，线下旅行社受到的冲击并不大；另一方面，互联网带来挑战的同时，也为线下旅行社售卖产品提供了更广阔的平台，善于积极借力的传统旅游公司有机会开辟更大的市场。

事实上，线上、线下对旅游“蛋糕”的争抢才刚刚开始。

更重要的是，虽然代表了未来的发展趋势，互联网旅游仍然处在起步阶段。传统旅游与互联网旅游之间进行的并不是一场零和博弈，而是分别处在旅游产业链条的不同位置。通过双向融合发展，两者完全可以做到互利共赢。未来，线上线下仍然是需要融合一体的。

在线上线下旅游产品相同的情况下，顾客当然以利益最大化原则选线上交易，无疑对线下交易造成冲击。解决矛盾就需要以营销机制创新与商业模式的创新作为支撑(图 6-25)。



图 6-25　行走在路上的互联网+

实施营销组合策略。如价格策略配合品牌策略，形成一种线上线下的立体整合营销。线上打造旅游产品品牌的文化附加值，烘托商业氛围，推动品牌知名度与美誉度，通过大数据分析定位消费群体，实施精准传播，对线下的营销构成有力的依托，形成线下购买、线上体验的反向 O2O。再如价格策略配合产品差异化策略，构建线下产品与线上产品不同的组合，避开定价双轨制的矛盾。

提升游客体验的产品服务策略。未来的旅游业发展，将从价格驱动转向偏好驱动。今后如何捕捉游客的偏好，实现产品和服务差异化竞争，是传统旅行社转型的关键，也是在线旅游竞争力的核心。这首先是资源整合问题，线上线下融合后，信息不对称的障碍消除，旅行社获利空间收缩，游客可能更看重其整合吃住行游的能力。其次，服务质量提升。利用云计算、大数据、社交、移动等最新技术应用改变传统业务模式，提供标准化产品、个性化的服务以及更好的客户体验。再次，精细化管理。要进行细分，找准目标，实施个性定位。如“旅行规划师”，为游客提供旅游的全方位解决方案并跟踪反馈消费过程(图 6-26)。“短租+管家管



理”的方式，瞄准中高端消费者的旅游度假市场，提供短租的整体产品，丰富产品核心层面并提升产品的附加值。



图 6-26　“易游天下”被投资暨新项目发布会

错位互补的营销定位战略。线上线下融合形成合力是旅游 O2O 能否成就蓝海的关键。这不仅要求线上线下企业对外建立明晰的个性定位，也要求自身定位能够错位互补，从而得以协同增效。目前，传统旅行社从旅游产品到服务，同质化严重。

整合要有助于改变这一状态，如旅行社门店要成为形象宣传阵地、面对面交流的感情维系场所、个性服务的有形空间。线上的产品组合、文化附加值通过精准营销传播到位，讲求系统高效与便捷。如中青旅的 O2O 模式，结合遨游网、连锁店、呼叫中心三个渠道，前期已经积累了不少成功的经验(图 6-27)。



图 6-27　中青环球旅游网

6.3　旅游业的“互联网+”模式案例

世界那么大，我想要去看看。这几乎成为“文艺青年”必须要做的一件事，旅游业在面临转型困难的同时，确实也有着不俗的潜在机遇。那么，各大旅游业巨头，又是如何抓住机遇的呢？

6.3.1　“去哪儿”网：开启全网战略

2014 年全年，“去哪儿”网(图 6-28)无线收入为 7.087 亿元，增长 434.9%。2014 年第四季度，无线收入占比首次达到总营收的 50%左右，无线预订量占总机票量的 46%。所有的在线旅游平台中，“去哪儿”网的无线部分遥遥领先，“携程”等在无线端的表现都相差甚远。截止到 2014 年 12 月，手机预订机票、酒店、火车票或旅行度假产品的用户规模达到 1.34 亿，增长率为 194.6%，使用率提升至 24.1%。值得注意的是，手机在线旅行预订是移动端增长速度最快的商务应用。



图 6-28　去哪儿网

相比较而言，在线旅游的这部分用户属中高端用户，他们更适应当前发展火热的移动互联网。而各大在线旅游平台依然处于激烈竞争的状态，它们复制了电商的价格战模式，大打价格战来抢占用户，如“一元游”、“一元门票”等。但要明白的是，即使这些低价能够吸引一部分用户参与，用户的留存率又当如何呢？假如有一天己方的价格战停止，而对方的价格战又开始了呢？

移动互联网将全面走向智能化的时代，为了让去哪儿 APP 变得更聪明、更智能，去哪儿网已经投入了大量的技术实力，将在智能自动化客服、智能自动化订单筛选方面最先为消费者服务。同时，越来越注重用户在想什么，用户需要什么



内容。价格战是一种误区，是电商时代的后遗症，现有的电商平台虽然偶尔小打小闹开打价格战，但真正核心的方面，还是在无线端。

电商对于在线旅游是一个很好的借鉴作用，只有无线才是在线旅游真正的未来，价格战以前不是，现在也不是，未来更不会是真正的出路，依靠低价吸引过来的用户又有多少忠诚度呢？走偏的在线旅游是时候该将路线回归正轨了。互联网在很大程度上消除了信息的不对称，移动互联网让用户接收信息的速度更快，都是在线旅游的机会，而更大的机会在于移动端上面(图 6-29)。









图 6-29　去哪儿网 APP

得益于无线支付、移动通信以及通信流量的降低、4G 的普及、智能手机的普及，移动互联网更适合在线旅游生存，信息更方便，用户整个交易完全是一条龙服务，从出行、门票、酒店预订到机票等，都完全可以包含，甚至还附带有相关旅游攻略，用户对在线旅游的移动端也是非常倾心的。

6.3.2　"携程"旅游：与"搜狗"的跨界营销

"搜狗"与"携程"合作，涵盖"搜狗"首页入口、PC 和无线端输入法皮肤

及新词推荐、PC 和无线端搜索应用、号码通、手机助手等资源。此次合作的特型搜索应用还将出现在移动端，无线搜索、输入法和号码通都将成为本次合作移动端的重要入口。用户在特型搜索应用中输入自己所在地和报到学校的名称后，可分别查询“开学报到”、“学校信息”两方面内容(图 6-30)。



图 6-30　“携程”+“搜狗”的大学之旅

单纯的关键字检索已不能满足用户和企业推广的需求。搜索背后蕴藏的大数据资源更需要充分挖掘和利用。除了特型网页应用互动展示外，“搜狗”覆盖范围最广的输入法产品将通过心有灵犀、每日新词等形式对活动进行整体推广，量身定做了主题输入法皮肤。

为什么选择大学生作为突破口呢？大学生的消费习惯已经养成，如果能够在最开始的时候就抓住这一批消费者，培养他们的使用黏性，未来就可以让他们成为忠诚的消费者。现在大学生用户正处于一个增长的态势，19 岁到 24 岁的年轻人已经占据了 10%以上的份额，未来增速会更快。

据统计，在线旅游市场中 18~30 岁的用户比例已经占到 54.8%，且呈逐年上升趋势。大学生电脑、智能手机高度普及，他们是在线旅游最具成长性的潜在客户群(图 6-31)。在线旅游市场以利润换份额的价格战已显疲态，若在线服务商能从成长初始阶段培育用户黏度，提升品牌忠诚度，实现差异化竞争，必能在未来几年获得稳定的市场份额增长。





图 6-31　大学生是旅游生力军

6.3.3　“蚂蜂窝”：决战移动互联网时代

“蚂蜂窝”最初是由同为“驴友”的陈罡和吕刚在 2006 年因兴趣而建(图 6-32)。2010 年 3 月，陈罡和吕刚决定全力投入网站的商业化运营中，业务增长非常快。2010 年公司成立之初，“蚂蜂窝”不到 10 个员工，至 2013 年 4 月已经超过 150 人；2010 年 3 月，“蚂蜂窝”只有 10 万用户，至 2013 年 4 月，其核心产品旅游攻略下载累计超过一亿次，服务用户超过 2500 万。这是一个巨大的飞跃，“蚂蜂窝”网赶上了一个好时代：在互联网的推动下，全球在线旅游业务保持增长势头，在线旅游市场的交易成为全球电子商务交易最大的产业之一。做最好旅游攻略是“蚂蜂窝”的使命和方向，要把旅游攻略做到极致。



图 6-32　蚂蜂窝的 Logo

提到在线旅游，就不能不提移动互联网，移动互联网是为在线旅游而生的。在线旅游的特点就是既有移动也有分享，还有不停的信息获取，而且这些信息都伴随着不同的地理位置移动而发生着变化，因此，移动互联网切入在线旅游不可或缺。“蚂蜂窝”从第一天开始，就非常重视移动互联网领域的发展。在 Android 系统和 iOS 系统中，蚂蜂窝建立了以旅游攻略为核心的 APP 矩阵。

第 7 章

重构：互联网+餐饮业

“转型”这个词汇在 2015 年几近把所有餐饮从业者的嘴皮子磨破，茶余饭后说，开会讨论说，发布言论说，但是 2015 刚过去，真正做到转型的传统餐饮企业却屈指可数，传统餐饮转型为何如此困难？互联网餐饮必然是大势所趋，那么是什么成为传统餐饮转型面临的天堑呢？

最根本的原因在于传统餐饮企业内部，首先是管理者自身就不具备“互联网基因”，传统餐饮的管理者大部分是 40 岁左右的中老年成功人士，这些人在传统营销领域经验丰富，但是对互联网却不精通，甚至于抵触互联网。所以缺乏互联网基因几乎成为传统餐饮普遍存在的问题(图 7-1)。

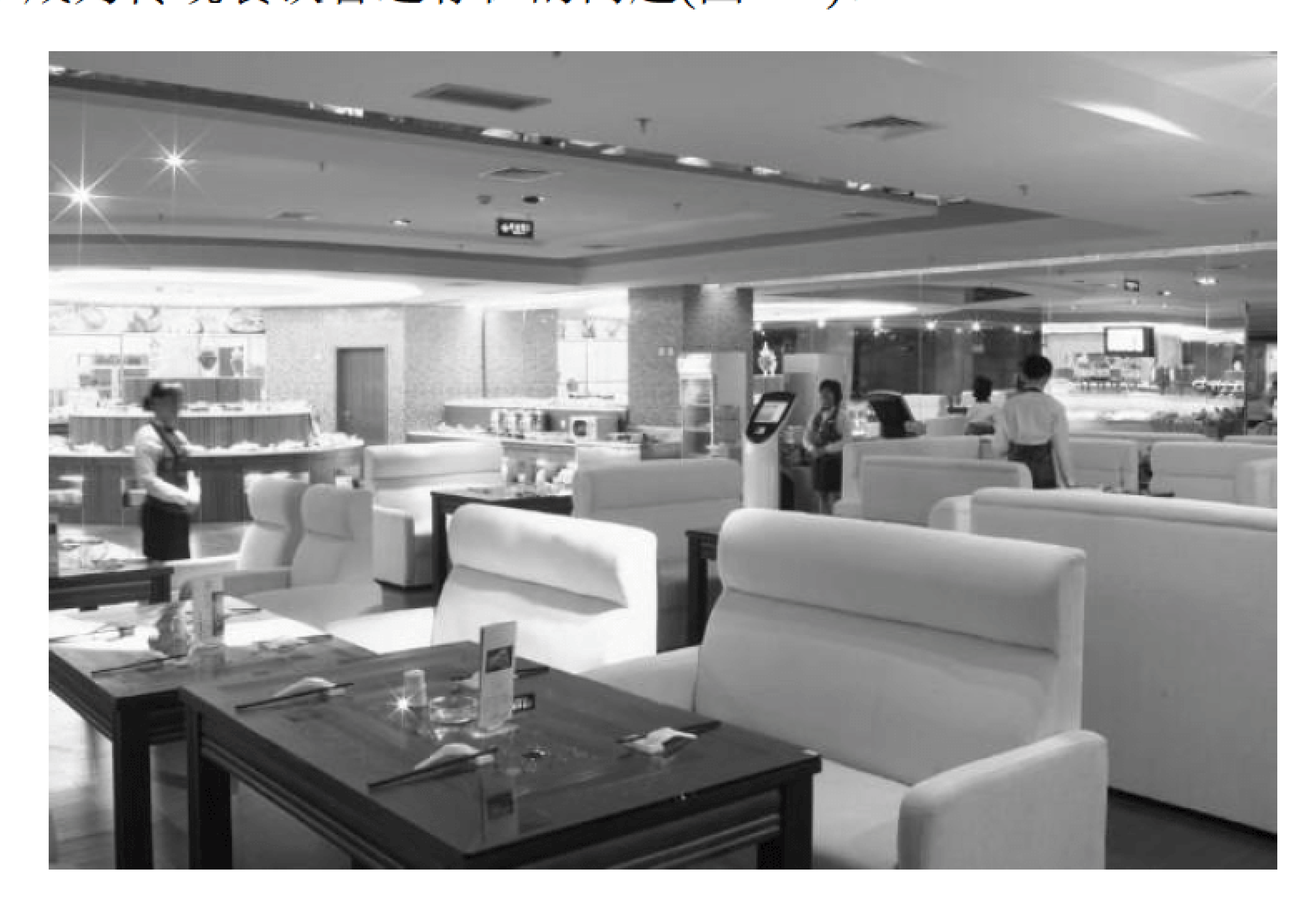
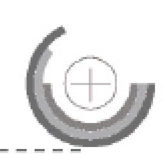


图 7-1　传统餐饮行业

传统餐饮企业的第二个问题是“怕死”，但是，在这个不转型必死无疑，转型尚存一线生机的时代，往往摆在传统面前的只有两条路：要么被迫转型，即当问题集中到不能解决的时候，倒逼转型，这种转型成本是很大的，也是很痛苦的，但不转又必然死亡；要么主动转型，要求企业领导人的战略洞察能力超强，就仿佛资深的股民，预测到股市的动荡，提前“割肉”，完成转型。

除此之外，传统企业面临的变化也是非常严酷的。很多传统餐饮企业都有这样的想法：产品越来越难卖，消费者越来越难伺候，其实就是整个社会的消费观念在改变所导致的。今天的年轻一代买的已经不是产品，买的是一种精神或者乐趣。传统食品越来越不好卖，尤其很多历史悠久的食品企业，仍然在搞什么文化包装。产品必须充满人情味，而不是自我的夸张与包装。

面对互联网与消费者一起搞出的新商业模式，很多传统企业完全“卯不住”。做买卖，喜欢看别人做什么红火自己也学着做，但是互联网的世界是本身就是平



行的，没有区域市场之分。传统时代，还可以做一个区域品牌老大，但互联网上没有这个细分市场的机会，跟风者下场都很凄惨。

互联网时代是分销时代的末路，未来是直销时代，渠道必然消亡，三种直销模式会畅行天下，互联网直销、人联网直销、社区连锁直销，再抱着以前的渠道搞营销，消费者轻易就能在互联网上得到真实信息而“跳票”，传统餐饮企业始终只能自卖自夸。

最后一个问题，就是外界营销方式的选择。传统餐饮企业现在基本分为三类，一种是生产、加工、产品、招商、广告的老一套；一种是靠地推、团购、优惠券等手段的“伪互联网”套路；还有一种是积极学习互联网+，充分运用互联网科技工具的转型成功者。

7.1　正在重新焕发生命力的餐饮业

传统餐饮行业存在三大问题。

第一，物料浪费。不知道今天会有多少客人光顾，也不知道他们几时光顾。若要保证菜品，则在经验的基础上多备食材。多备之后，容易引起浪费。根据调查，一般的餐馆，如要保证质量和供应量，原材料的浪费比率在 30%左右，由此成本也会上升。

第二，管理无法闭环。用户的反馈信息，到了服务员这一层基本就停止，很少再传递至厨师。那些传递至厨师的信息，多半也走样了。就算不变样，厨师也不在乎。因为厨师的老板并不知情。他工作的好与坏，跟他的奖金、绩效并不挂钩。怎样让厨师不得不改进他的工作？

第三，缺乏用户管理和个性化服务。怎么将用户留下来，而不仅仅是流水。传统餐馆只见流水不见人。今天，客人消费了，贡献了流水。一个月之后，客人再来，没有人记得他是谁。客人对餐馆而言，唯一意义就在于流水。这就造成了比物料浪费更严重的情况：客户资源浪费。

这三个难题，到底怎么破？

首先，定位。餐饮消费主力军——白领都习惯于“微信”生活。如果提早一天预定，则可以享受 9 折优惠。餐厅可以根据提前预订和历史数据，分析得出进货量和供货量，让物料浪费控制在更小的范围内，相比较一般餐厅 30%的物料浪费，也就相当于节约了成本，提升了净利(图 7-2)。



图 7-2　舌尖上的浪费

除此之外，餐厅系统还能够预知到店人数，根据这个提前对高峰期做出准备，来缩短高峰期的等待时间。为了错开就餐高峰，繁忙时段就餐如果是基准价，空闲时段就餐则可以享有一定优惠。

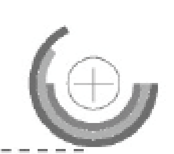
其次，用户消费过程中有任何问题可通过互联网反馈。用户的反馈信息连接的不仅仅是厨师，还有餐厅老板。好评、差评，会影响到厨师的绩效。一定期限内，好评多了，厨师的薪水可以升级；反之，厨师可能就要降级，甚至是被辞退。总之，就是运用互联网的技术使餐厅的内部管理闭环。

再次，用户只需要来餐馆消费一次，不管是通过手机预定还是别的方式，有效信息都会留下来，日后餐厅知道你是谁。如果用户曾经点了一个有偏好的菜，它就会推测你可能是哪里人，若你一个月之后没有再来，它会告诉你新出了一个什么相关菜系，过来消费会给优惠等。

互联网所加的，不是一个小小的餐馆，而是整个餐饮产业。它运用互联网技术开发了一套新的管理模式，可称为互联网+餐饮的 OS。因为移动互联网的到来，微信、支付宝等带来的支付便利，使得餐饮行业的中后台得以彻底改造。也让整个行业换发了新的生命力。

7.1.1　被改写的传统经营法

互联网思维被爆炒，互联网餐饮旗号也尤为抢眼。黄太吉、雕爷牛腩、叫个鸭子等诸多创业神话风生水起的另一面，则是业界普遍认为的阵痛和低迷：这一两年，从数据来看，全国餐饮收入增速 9.7%，虽较以往略有提升，但这似乎改变



不了传统餐饮人内心对前景的担忧。不过，抛除以往高端餐饮非正常收入繁荣的数字支撑，以新餐饮为代表的新业态扑面而来，这恰恰才是餐饮业的黄金时代。

1. 新生态：餐饮大众化

前两年，讨论最多的就是“八项规定”把高端餐饮打入冷宫，风光不再的高端餐饮忙于转型却慌不择路，有的卖起了盒饭，有的变身家常菜，但这种鲁莽的自降身段带不来任何生机，在奢华贵气装潢的餐厅里吃家常菜，除了用餐体验的不适，基本也不赢利。

高端餐饮依赖对公消费所取得的繁荣景象(图 7-3)，让众多经营者忽略了真正的商业模式思考和市场化能力的培育。由于缺课太多，过去躺在关系的怀里就能好好活着，现在突然被扔到地上，才发现脚已退化，不会走了。高端餐饮也会成为一个渐行渐远的名词，原有的经营者能否存活，取决于补课的能力和速度。而与之对应，快时尚、中端大众餐饮在 2015 接替了主角，成为真正的中坚力量。



图 7-3　山珍海味的高端消费

2. 新常态：寻求标准化

在中国，餐饮业每年有近三万亿元的规模，然而，却没有一个营业额上百亿元的企业。即使上十亿元的企业也屈指可数。黄太吉赫畅将 2021 年的目标设定为年销售额 100 亿元，并认为未来中国餐饮企业销售额达百亿以上的企业并不鲜见。打造大企业，其中关键要素在于标准化，因为只有标准化才可以复制，复制才能规模化。但这正是中餐业的症结之一，核心点在于：中餐一旦标准化，将丧失口味本质。

事实是，一批有野心的传统中餐企业早已推行了标准化并取得成功，而且有更多人已意识到并在寻求标准化方案。但有些具有匠人精神做餐饮的老板们，例如，“寿司之神”小野二郎之类的美食大师和经典馆子，是我们推崇和膜拜的对象(图 7-4)。这也正是餐饮业即将越来越明显的分化所在：一类是规模和品牌为先导目标的企业，一类是以味觉和个人生活方式为信仰的私房。

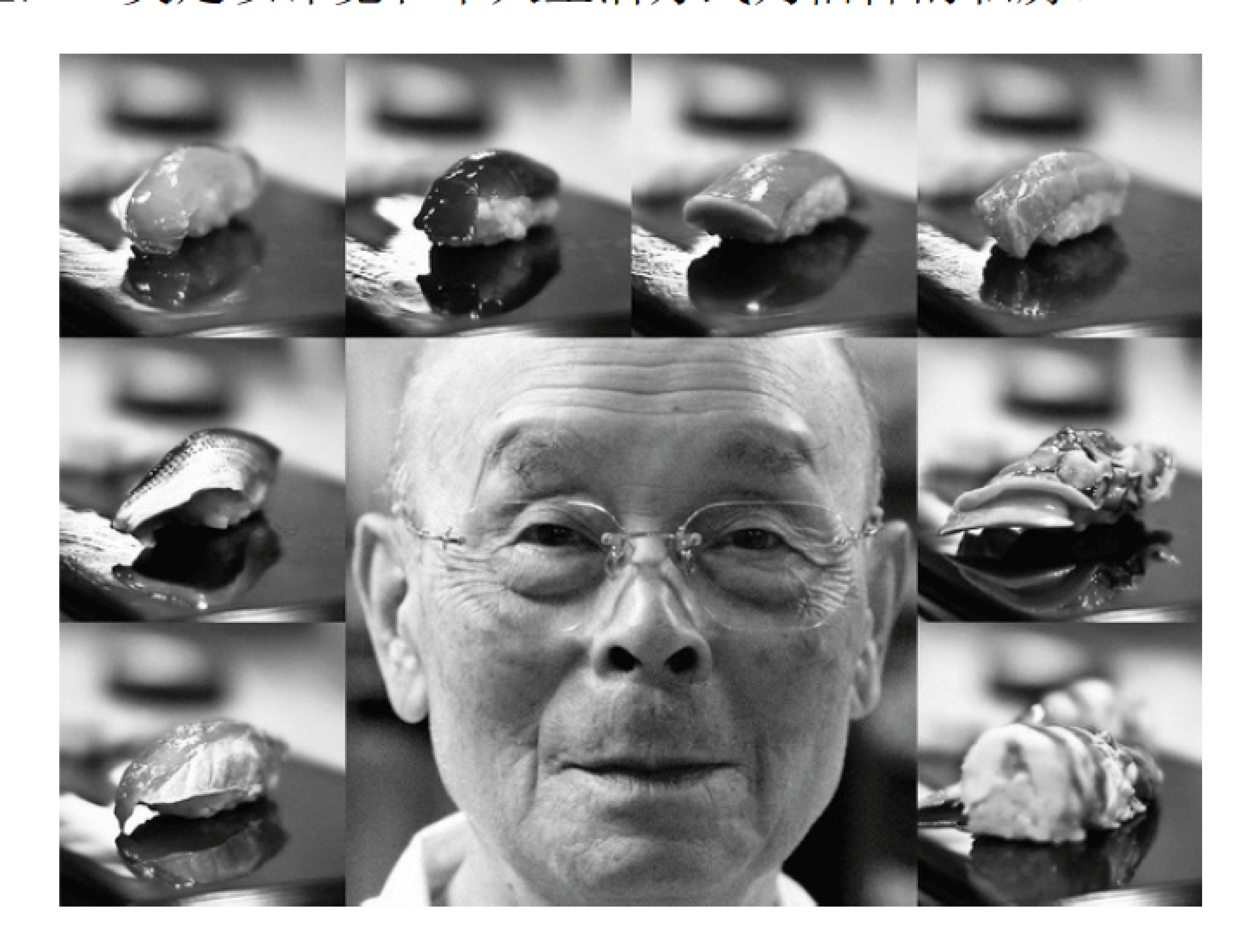


图 7-4　精致的极致——寿司之神

3. 新势力：外行美如画

无论是互联网餐饮还是餐饮互联网，这是两个概念。但不管怎样，有一批野蛮人正在以互联网行业耳熟的方式进军餐饮业：通过微博，召集一场全球吃货粉丝大会、开业之前大玩封测、用社交软件就能快速走红。这批原本没有任何餐饮经验人的，是不折不扣的外行人。

从互联网、媒体、设计等别的行业跨界而来玩餐饮，尚在遭受传统餐饮人的质疑和观望，但无可否认的是，能以低成本甚至零成本的方式快速攻克最难解决的问题：媒体关注度和品牌知名度。借助互联网传播特性，在网络上不断掀起传播风浪，并快速集结一批自己的粉丝拥趸(图 7-5)。

未来，一切行业都将与互联网有关。餐饮业不仅是餐饮业，而是创意密集、技术密集、资源密集的平台型行业。伏牛堂除了卖米粉，要打造的还是一个具有号召力的文化公司品牌；金百万将餐饮门店当作获取用户的入口，其实已经涉及电商、O2O、金融领域了。在全民创业大潮里，会有越来越多的跨界者瞄准餐饮业，众多新奇古怪的品牌会继续涌现，成为餐饮江湖里不可忽视的新势力。



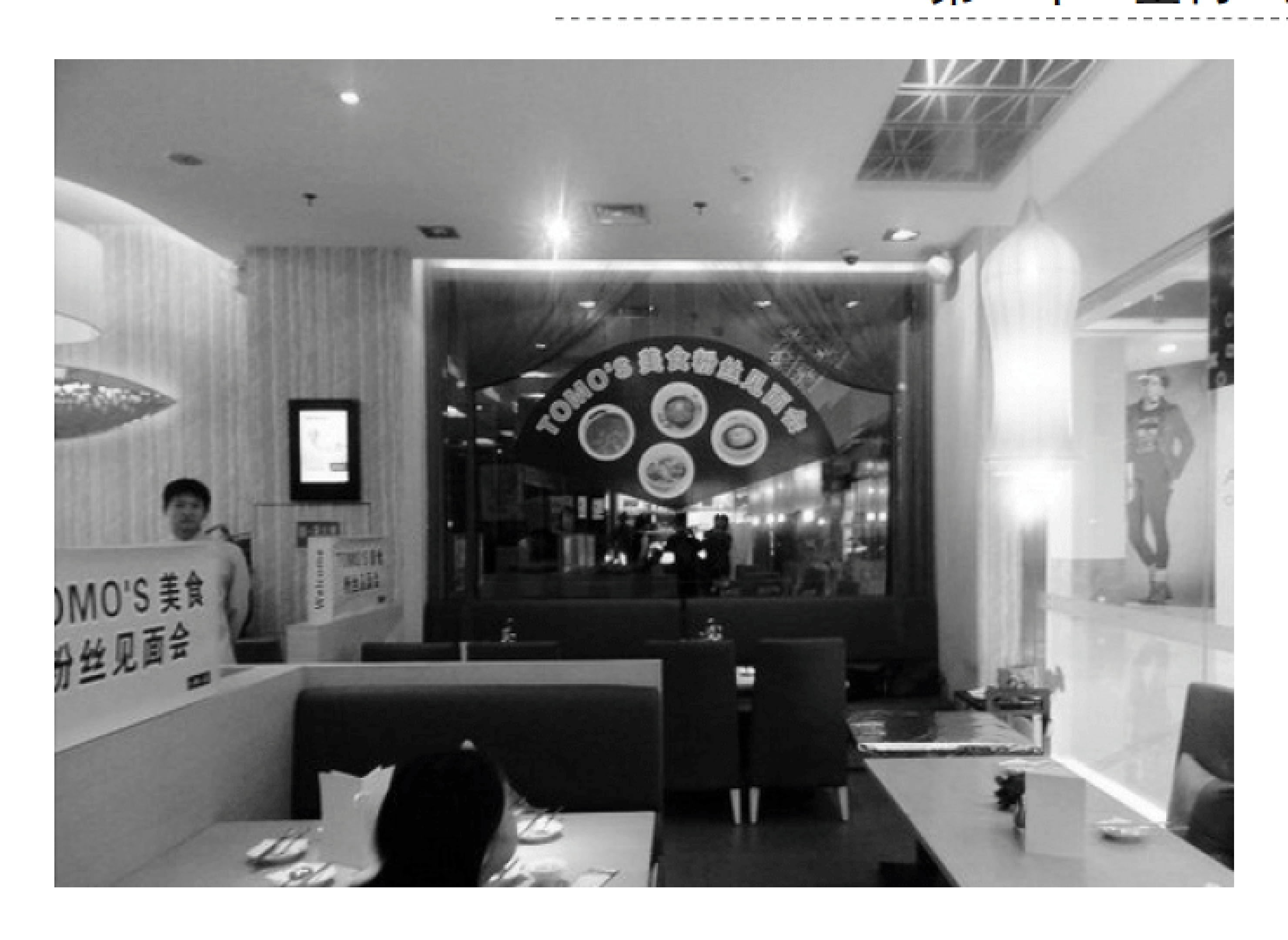


图 7-5　粉丝试吃，快速“上位”

4. 新起点：资本全颠覆

其实，新一波餐饮势力还轻易解决了传统餐饮的另一大难题：资本。过去，因为标准化、财务透明化等问题，传统餐饮鲜有融资的机会。然而我们在餐饮新军身上看到，一开始，他们背后就有资本的影子在晃动：黄太吉最新估值已达 12 亿元、叫个鸭子六个月获得包括华谊兄弟王中磊在内的六位投资人的 600 万元天使风投、伏牛堂背后则是真格基金徐小平等三大投资机构。

凭借优质现金流、巨大的市场、创意空间无限等特点，餐饮正在成为投资宠儿，众多跨界投资者将目光转向餐饮业：众多明星如黄晓明、任泉、李冰冰等早已在餐饮浸淫多年并联手成立了 Star VC，孟非小面馆也终于开张，韩寒的很高兴遇见你也有了更大的扩张计划。这是一个新的起点，也是玩法的嬗变，借助资本的力量，实现创业的快速行进和布局，让创业者有勇气放弃短期利益，将眼光放得更长远。

5. 新数据：统计大数据

如同许多行业一样，餐饮业已迈入历史性的转折期，这不仅是因为互联网时代发展倒逼了思维转型，更重要的是面临用户群体的转变。随着 85 后、90 后消费群体的崛起并逐步成为主流，他们身上的需求与 60 后、70 后有本质的不同。过去的餐饮运营经验失灵并非耸人听闻。

基于新消费群体倒推的品牌定位、产品设计、营销策略、顾客体验、经营思维都将面临革命性的改变，这依赖于全新的大数据研究分析体系，这也是众多餐饮业巨头要与互联网企业牵手，打造网站统计和数据分析技术及部门的主要原因，

牢牢掌握客户，成为崛起的关键。

无论是小而美还是单品策略、快时尚还是慢经典、进军综合体还是主攻O2O，未来大餐饮之下，必然是细分化、精益化、品牌化的业态组合，精准的选择和出击离不开以用户大数据的研判为依据。2015年，数字与餐饮的化学反应激发了更大的价值。变局中的餐饮业，2014年虽经历阵痛，却也孕育出了新的生机，大众餐饮的黄金时代已然来临，全新的局面已经打开，黄金时代正式开启。

7.1.2 垂直细分领域有商机

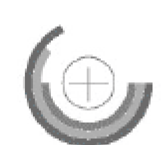
要么做大，要么做死，平台类的项目格局已定，开始步入资本推动的时代。这也代表点餐平台方向的创业已很难再切入了，但国内拥有庞大的人口基础，让餐饮 O2O 垂直细分化的项目不断地脱颖而出，刚刚靠“做鸭”外卖就做到估值5000万的互联网品牌“叫个鸭子”就将单品烤鸭外卖做得风生水起。基于互联网生态的下沉，外卖行业开始细分化，创业机会层出不穷。

格局已定，平台类的创业已失去了创业时间点。接下来，O2O外卖创业是垂直化。首先是面对餐厅的垂直化，品牌连锁餐厅将是最大的一块蛋糕。品牌连锁餐厅不会自建配送体系来完成O2O闭环，如果自建配送体系，极有可能亏损收场。主要原因是餐饮配送高峰相当固定，集中在中午和傍晚，养一批劳动力高峰时间专用，这笔买卖怎么算都不划算，人力成本太高(图7-6)。



图7-6 自营送餐需要大量人力

目前，除去家喻户晓的饿了么、百度外卖等 O2O 平台，餐饮垂直 O2O 品牌可以粗略分为三类：一类是做“小而美”的单品类外卖，拥有自主研发的特色菜



品，配以中央厨房，线上接到订单后再配送；第二类做的是一种垂直平台，主打平台和物流；第三类则是建立平台，厨师上门服务。

数据显示，目前外卖市场行业前三名累计订单份额占比超过 80%，外卖市场的平台处于烧钱阶段，利润并不高，但竞争却十分激烈。2015 年第一季度饿了么(图 7-7)占整体外卖市场订单份额为 40.07%，美团外卖的订单份额占比为 34.2%，百度外卖则仅为 8.65%。相比之下，尽管当前市场上的餐饮垂直 O2O 品牌众多，但拿得出手的大品牌却屈指可数，所以餐饮 O2O 细分化市场可施展的空间很大。



图 7-7　饿了么

第三方配送服务各霸一方，区域性明显。最大问题是，该类项目竞争对手很容易被认为是饿了么，主要原因是没有垂直化定位，被误认为泛外卖 O2O 概念，没有深刻的记忆点，没把优势发挥出来。该类最大特色是自有配送体系，为商家提供配送人力，为餐厅拓展商业半径。其实，他们的垂直化定位应该是品牌类优质餐饮连锁。而对于商家而言，其实他们的厨房工作量完全没有饱和，只是限于餐厅本身营业面积而无计可施。而第三方配送，正是品牌类连锁的最佳选择。

面对餐厅的垂直化，实质是将餐厅进行分类，品牌类餐厅是一较大的门类，还可细分，如“挑食”就是切入火锅类餐厅，Sherps 切入西餐类餐厅，针对老外人群。餐厅的垂直化会涌现一批创业机会，容易形成记忆点，一想到西餐外卖就会想到 Sherps 上去订，吃火锅就找挑食，品牌类连锁就是点我吧。再比如辣味餐厅就会形成独特的记忆点，无辣不欢的人群急需解救。

对于菜品的垂直化，有不少成功的，比如小龙虾、烤鸭等，将好玩、有趣演化成商业模式，让互联网原住民乐于在朋友圈传播。这类项目，通过秘方加口碑

模式，在互联网上发酵传播，以菜品切入创业，在移动互联网时代不断涌现。西少爷肉夹馍、“麻小”龙虾(图 7-8)、黄太吉煎饼也算是此类项目。餐厅、菜品的垂直化创业，基于移动互联网发展，已迎来最好的创业时间点。



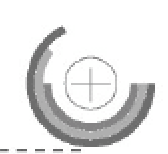
图 7-8　“麻小”外卖

有数据显示，在互联网+的推动下，到 2017 年，国内餐饮 O2O 市场规模将突破 2000 亿元。巨头忙着烧钱竞争的同时，一部分中小企业依然感到迷茫，一方面，在初期，自身的产品和服务无法很好地与互联网技术融合，另一方面，在产品方面没有很明显的价格优势，还有就是餐饮行业管理机制和服务体系并不是很完善，导致餐饮电子化整体进程较为落后(图 7-9)。



图 7-9　餐饮行业牵手电子行业

另外，值得一提的是，无论哪一行都避免不了业内的抄袭、模仿，餐饮行业



尤其如此，你家玩补贴，他家玩优惠券赠送，本质上讲都是在烧钱，但是这种同质化的打法，无法真正培养忠实用户，真正好的餐饮企业靠的是产品和服务，是口碑，而事实上，这种实力本身就是一种差异化的存在。所以，餐饮企业想要长期生存并壮大下去，就需要依靠差异化的发展来形成自身的壁垒。

7.1.3　餐饮业信息化和互联网化

餐饮信息化就是利用计算机及计算机网络技术，用平板电脑、触摸屏及无线点菜设备代替手工作业作为服务终端，以网络作为数据传输渠道，以餐饮信息化管理软件作为管理平台，将餐饮企业的各种业务如前台营业、采购、库存、财务、数据统计、会员管理、人员考核、连锁管理等进行系统的数字化管理，从而达到安全稳定、准确高效地管理餐厅的目的。

信息化菜谱作为餐饮信息化管理的工具之一，正在悄然改变消费者与餐饮经营者的用餐习惯。打开菜单便可轻松地浏览到每道菜的价格、数量、做法及营养成分等信息，点餐完毕后，由服务员输入密码，经由网络自动输入系统将菜单输送至厨房和吧台，简易、快捷的操作方式既可打破就餐高峰期上菜速度慢、服务效率低的不利局面，又能满足现代人求新、求快、求好的心理需求。

越来越多的餐饮企业使用信息技术来提高自身的管理水平，把中国的传统饮食与现代信息化管理有机地结合在一起，为企业的做大、做强、管理规范化起到至关重要的作用，餐饮企业的管理目的是成本控制、运营控制，其最终结果表现为效率和效益。而要达到这一目的，管理数据的及时性、准确性、完整性、有效性是至关重要的，而这些特性恰恰是信息系统最重要的特点(图 7-10)。



图 7-10　信息化餐饮

而餐饮的互联网化概括总结起来可以从五个方面开展，即市场推广互联网化、商业模式的互联网化、产品体验互联网化、产品销售互联网化、采购供应链的互联网化。

市场推广互联网化。通过互联网引发关注，通过抓住微博(图 7-11)，把握崛起时机，集聚了大量粉丝，并与粉丝互动，迅速打造品牌，通过借势餐饮互联网外卖风口，打造高端外卖平台。



图 7-11　互联网餐饮营销+微博

商业模式互联网化。就是基于互联网，让餐饮业有了全新的商业模式。扫码、自助点菜、自助会员、自助结账买单，大大提高效率、节省了人工，还积累了消费者的所有消费数据，为进一步的精准营销打下扎实的基础；打造了生产、销售、物流配送三网合一的外卖商业模式，引起业界及投资界的极大关注；通过筹资金、人脉、资源，开创了基于互联网时代餐饮创业的崭新模式。

产品体验互联网化。即餐饮的产品体验也是可以互联网化的。内测手法，也是互联网公司惯用的邀请码制度，吊足胃口，使得知名度空前提高；菜品研发、迭代甚至起名都听取消费者的意见，等等，对用餐体验互联网化做了一个非常不错的探索，堪称餐饮产品体验互联网化的一个样板。

产品销售互联网化。这是传统餐饮借助互联网平台比较容易实现的一种线上售卖方式，通过团购、外卖的方式来实现。但是由于“微信平台”的快速发展，微餐厅越来越被餐饮业所接受，因此，通过微餐厅售卖产品的餐厅越来越多，是一种非常有发展前景的线上销售方式。

采购供应链的互联网化。采购供应链的互联网化也还刚刚开始，例如，众美联上线(图 7-12)，是餐饮业采购供应链互联网化的一个大事件。尽管质疑声音不断，但标志着传统餐饮企业再也不能、不会小看互联网的力量，至少他们会尝试通过



互联网来影响、改变、提升自己的业务效率及业务模式了。



图 7-12　众美联品牌发布会

餐饮的互联网化的特点是系统的开放，开放系统给餐饮企业外部的消费者用户，开放自己的产品到互联网团购、外卖平台上，开放到供应链平台上，吸引消费者用户的参与和互动，与供应商伙伴互动，与餐饮信息化最大的区别在于：不再像餐饮信息化阶段那样，完全是由企业内部的人员来操作的基本上是封闭的系统。互联网的开放性，将会给餐饮业带来的变化与升级，是在信息化阶段完全不可能做到的，不仅技术手段不同，而且商业模式、运营模式、管理模式都会发生质的飞越。

7.1.4　固守传统依然存在困境

且不管互联网如何助力餐饮改革，就单单看传统餐饮行业究竟还存在哪些困境，我们就能感受到餐饮行业+互联网成为大趋势的主要原因了。

困境 1：人才困境

不只是简单指通常所说的人力成本上升导致的服务员流失。其实，餐饮行业缺乏真正的职业经理人。在中国餐饮行业的高管中，出身厨师的较多，他们大多精通餐饮烹饪，但普遍只能以摸索和自己领悟的方式去经营。在中国，有酒店管理的专业，却没有餐饮管理专业。

困境 2：粗放管理

在很多餐饮企业中，餐饮老板经营着不同的产业。比如说，很多老板同时还经营酒店、会所、KTV、房地产等多个产业，而且每个店面的管理基本依靠亲属，

这导致整体的管理水平和管理方式还停留在原始粗放的自生长阶段。如何能够跟上如此激烈的竞争需求呢？

困境 3：滥用加盟

很多老板的经营思路都是希望先开好一个门店，然后通过不断加盟的方式，来赚取更多的加盟费。但是，加盟门店的管理、服务等一系列内容与直营门店存在着不小的差距(正所谓山高皇帝远)，而直营与加盟的关系偏偏又是一荣俱荣、一损俱损，所以导致很多餐饮品牌最终死在加盟的理想中。更不用说这个行业还存在着打着加盟的旗号来赚快钱的投机倒把者。

困境 4：思维传统

很多老板是传统行业出身，学习新东西的愿望并不强烈。诚然，在互联网时代，所谓的某些 O2O 之类的项目偏偏又喜欢喜欢忽悠商家，让他们不太相信互联网能够对店面销售有帮助，所以对互联网等新生事物采取了放任，尤其对微信、微博、QQ 等的应用并不太擅长，成为短板(图 7-13)。



图 7-13　老人与电子产品

困境 5：品牌薄弱

首先对政策等外部环节的变化，餐饮的敏感性感知较低，很多没有能够及时做到调整。而在品牌经营上，不管是多品牌运营和单一品牌运营上，都没有形成对品牌的很好的细分。最好能做到每一个品牌对应一种餐饮业态。不然，难免会出现一些因小失大或者顾此失彼的状况。

困境 6：服务落后

任何行业都需要有创造力和生命力的产品经理，但在餐饮行业中，缺乏真的



产品经理的角色。厨师只是制作出一道菜，而餐厅这个大的生态系统并不只是享受菜品，还包含餐厅的环境、潜在社会属性、服务员的服务水准等。所有这些其实可以用产品经理的思维去包装成为一个个产品。

困境 7：食品安全

现在困扰很多餐饮和用户的困惑都是在于到底能否保证食品安全。面对层出不穷的食品安全问题。餐饮老板自身的自律非常关键。老板们需要建立一套从源头到餐桌的食品安全管控体系(图 7-14)。



图 7-14　食品安全成“老大难”

困境 8：融资困难

中国餐饮公司之中，上市者寥寥。一方面固然是因为规模化的因素，但是更重要的因素在于财务审计和财务制度的不合理。这导致餐饮企业财务状况往往很难清晰，同时，由于很多餐饮公司初期规模很小，没有财务软件这样的处理方式，导致上市的时候存在困境。

7.2　让“互联网+”成为餐饮业的催化剂

未来，餐饮业不仅是传统的吃喝这么简单，更可能是餐饮服务的基本功能+主题文化+消费体验的平台型行业，跨界合作、跨界发展将成为通行做法。在国家宏观经济增速放缓的同时，餐饮业进入了深度转型期，从两位数高增长转向个位数增长。高端市场经营困难、大众市场遭遇高成本瓶颈、移动互联网和大数据给行业带来前所未有的变革创新，餐饮业逐步转向小而美、快时尚、慢精品。

虽然从表象来看，市场格局纷繁杂乱，但关键词很聚焦：产业格局震荡，盈利能力下行，出现新常态轮廓但尚未成型，融合、跨界、创新、退出、转型、升级等交织在一起。根据中国饭店协会所发布的 2014 年年度十大关键词，其中与餐饮行业有所关联的是 O2O、体验式餐饮、中央厨房、婚庆喜宴、新生二代品牌、供应链整合、餐饮众筹、商场餐饮、特色餐饮、餐厅小型化主题。

餐饮企业怎么走？从产业形态上看，互联网与饭店餐饮传统产业加速融合，“互联网+”成为产业发展新动力。从创新模式看，传统餐饮企业向互联网化发展；新一代信息技术，特别是在线服务，与传统餐饮业经营融合，不断深化；从组织形态看，小型化、智能化、特色化特征日益突出。

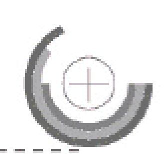
企业能否存活，取决于回归品质和服务的能力和速度。而与之对应，快时尚、中端品牌、大众品牌、休闲品牌将成为餐饮行业真正的中坚力量和主流企业。另外，从长远来看，人力资源短缺必将成为常态，服务人员的平均年龄也将初步提升，企业如何通过服务流程的改造和招工范围的拓宽来降低人力成本，提升服务品质将成为下一阶段“互联网+”的重点内容(图 7-15)。



图 7-15　服务永远是关键因子

餐饮行业面临的另一个关键性变革就是技术的力量。移动互联网对企业营销环节产生的颠覆式影响正向其他环节渗透。未来餐饮业不仅是传统的吃喝这么简单，更可能是餐饮服务的基本功能+主题文化+消费体验的平台型行业，跨界合作、跨界发展将成为通行做法。

一批餐饮企业以标准化、连锁化，凭借规模和快速发展取胜，致力于大众化、



产业化、平台化、多品牌化、互联网化、O2O，以品牌发展和资本市场获利为目标。而另一批餐饮企业以文化和匠人精神为支撑，继续追求产品和服务的极致化。这两种商业模式将成为新方向。

而大数据将给餐饮消费提供更精细的服务体验。基于新消费群体的倒逼，顾客体验、品牌定位、产品设计、营销策略、经营思维都将面临革命性的改变。无论是小而美还是单品策略、快时尚还是慢经典、进军综合体还是主攻 O2O、打文化牌还是精准服务，这些细分化、精益化的产品和业态都离不开用户大数据的分析。不关注数据收集和分析的餐饮企业将面临更多的困难。

基于这些行业新常态，“互联网+”将改写这个传统的服务行业，明天的餐饮业将是更多元化、更细分化的市场，在线服务上和传统餐饮企业交融为生态圈。这需要更多的餐饮企业和有志于投身餐饮业的人士改变思维，投身和交融于这新一代的餐饮业。

7.2.1　互联网+餐饮业，O2O 是关键

从现状上来说，互联网的确颠覆了很多行业，并且深刻地影响着和入侵着许多其他行业。但是，唯有本地生活服务只能在本地消费，具有很强的本地化特征，并且只能即时消费才能做到体验最佳，所以模式难以规模化复制。作为本地生活服务排头兵的餐饮 O2O 更是如此。

1. 互联网颠覆不了餐饮业，但能够改造餐饮业

如果对餐饮业进行狭义的解读，无论是路边夫妻店、小餐馆，还是中高端餐厅，互联网企业都会一视同仁地打着从线上导流到线下的旗号，说服餐厅合作，当然也能收到成效。如果从餐厅本质需求角度进行广义的解读，我们会惊讶地发现，这样的餐厅，这样的餐饮人，他们梦想实现的，以及正在做的，正是以互联网思维的方式在做餐饮，满足用户需求，本质上是目标一致，殊途同归的。

这时候，作为餐饮 O2O 行业线上的那一环，就应该去思考如何采用差异化的服务去满足不同餐厅老板的需求，而不仅是团购遍地飞，不是用互联网思维。同样地，外卖也不是，预订只能满足一部分。如果希望的是用互联网的思维去改造餐饮业，那么我们对市场的分析框架也应该在这一前提之下。尤其是，当互联网思维在餐饮业普及之后，我们的服务定位该如何摆正，这是一个动态的面向未来的思考(图 7-16)。



图 7-16　O2O 联盟成立仪式

2. 互联网助餐饮获得新生，让精品餐厅大放异彩

回归到餐饮的本质上来说，依旧以线下餐厅为主要载体，以餐厅的口味、环境和服务为核心，然后去带动餐厅口碑的传播；另一方面才是得益于互联网这一强有力的工具，让各自的产品口碑以核聚变的方式快速传播，强烈震撼到规模最大化的受众面前，从而使得品牌知名度获得质的飞跃，并且几乎免费，这在以前可是要付出巨大的成本投入的。

所以，用互联网思维去做餐饮，餐厅应专注在菜谱口味和顾客服务上，甚至需要提供超出顾客预期的惊喜，不断地优化提升用户体验，这是互联网思维的价值所在。而互联网作为信息传播、口碑传播的最高效工具和渠道，则能帮助餐厅实现口碑的裂变式传播、品牌的快速升值。

3. 降级先行进化后上，餐饮 O2O 模式会有新变化

只要你真心以产品经理的眼光和执行力去发现传统行业里的问题及用户需求，专注产品和服务，不断优化和提升用户体验，并以互联网营销的方式去进行产品传播，则绝对会有很大的把握获得成功。那么对于传统行业，尤其是这里重点关注的餐饮行业的餐饮老板来说呢？

各行各业都有自己的产品经理，只是能力和水平会参差不齐。对于当前的餐饮市场来说，海底捞绝对是由顶级产品经理打造的，是完全具有并且深刻领悟互联网思维的一家餐厅，并且具有足够的市场影响力和知名度，是绝对的行业标杆，



这也是“真正的餐饮人做的餐厅”。

做品牌的餐厅，模仿学习，从而从传统餐饮业的思维习惯和做法中摆脱出来，实现转身。但是，在这个过程中，线上的互联网企业必须接受一个事实，不同的餐厅是有不同定位的，高中低端必定会同时存在。所以，必须摸清不同餐厅自身的定位，承认差异的存在，并且接受餐厅倒闭被淘汰的现实。

从餐饮行业的现实情况来看，餐饮 O2O 模式肯定将发生新的变化。随着互联网对餐饮业的进一步入侵，肯定会有一些传统的餐饮人提前启蒙觉醒，并用互联网的方式去改造自身。但这是一个动态发展的过程，要承认这种差异性，但也要清楚地认知演化趋势背后的机遇和危机。这时候，餐饮 O2O 的业务模式与服务会向更加垂直、细分、专业、个性的方向进行演化(图 7-17)。



图 7-17　O2O 是点“金”之笔

如果说团购是互联网+餐饮 O2O 的 1.0 版本，那么外卖和预订就是 2.0 版，而对餐厅更有价值正等风来的餐饮 O2O 3.0 版将更具魅力，那便是顾客与餐厅之间自连接与自我管理的形态，打车软件之战已经初显这种模式的效率与自由，而餐饮行业更不外乎如此。

7.2.2　在网络平台上推陈出新

面对市场的快速发展，餐饮企业纷纷投资移动互联网。然而，餐饮有一个特点，就是现做现吃。即使搬到了线上，对于物流运输、保质保期等都有较高要求。比如面条现做现吃，无法放到网上等着销售，一会儿就会凉，甚至隔夜就不能吃了。移动互联网时代，餐饮业或许也会迎来新模式与服务提升。

(1) 连锁餐饮企业集中配送降低成本

互联网降低了采购成本，一些半成品或原材料可从线上采购，每个门店有不

同的订单，而连锁餐饮企业可汇集订单，统一物流配送，配送中心可以把信息汇集好后，传递给供应商，供应商把菜品配菜送到连锁餐厅总部的配送中心，配送中心再安排物流车辆送到每个门店(图 7-18)。



图 7-18　网上购买生鲜

(2) 小餐桌变成大餐桌的门店管理

小餐桌最早出现在幼儿园或中小学校，由于父母们上班没有时间往返回家接送孩子做饭，一些幼儿园为孩子们提供午饭的小饭桌，如今小饭桌变成大饭桌。

很多白领中午休息时间较短，交通越来越拥堵，中午不再开车往返单位和家里，可以选择在单位集体用餐，有些单位有职工食堂，附近餐厅按照团购的信息制作午餐，快递送达，为了进一步提升服务，大饭桌涌现。

小饭桌变成大饭桌后，用移动手机点点订餐，中午不回家的上班族可就近就餐。在大饭桌创新模式中，采购通过配送中心，每个窗口是个人承包方式，用餐桌椅是统一采购的，每家店面铺面较小，节省租金，订餐可通过配送中心的网络订购，降低了成本，不仅提供多元化多种饭餐，而且极大地降低了成本(图 7-19)。

(3) 高端餐饮店的窗口外卖

在商业步行街，有许多星级餐饮店，前两年高端餐饮消费者减少，但在信息技术与消费需求改变的多种因素下，高端餐饮店窗口外卖创新模式的盈利正在增长。

大餐饮店里一般配备了较好的烹饪烤制机器，用机器做一些特色馒头、花卷、酥饼、麻花、包子、千丝饼、水晶饼等，外卖价格较适中，排队购买的消费者不少，比如烤制桃酥、葱油花卷等，上班族只要顺路买几个，早上熬个粥，就可以配早餐了。





图 7-19　手机点餐系统

(4) 半成品从线下搬到线上

传统餐饮店把做成袋装的半成品送入各大超市。商业街的大超市的半成品越来越多。这个市场创新潜力大，如半成品水饺、汤圆、汤面、泡椒凉菜等。互联网可以开拓传统食品企业的渠道，给餐饮服务制作带来了一些创新空间(图 7-20)。



图 7-20　网上购买半成品食材

(5) 老字号线上团购

每个地方均有不同的特色风味小吃，比如一些老字号美食，传统餐饮店顾客大部分是居住在附近的居民，互联网时代来了，这些特色小吃若制作成可以快递的盒装熟食，就可以快递到更远的地方。

(6) 手机移动支付

实体店已出现手机移动支付，通过支付宝与银行账号连接，支付只须扫描收

银柜台的电脑屏幕。移动支付让实体店从线下到线上，顾客可以通过手机订购或手机支付来获得餐饮服务，互联网订餐，可在短时间快速送达一定区域内的消费者，可以预订早餐、午餐、晚餐、夜宵，或者各类特色小吃。

(7) 移动餐饮电子交互式地图

在移动互联网时代，电子地图让就餐者可随时查找附近的最近餐厅(图 7-21)，也可以通过大众点评或朋友圈等来了解口碑比较好的那些餐厅。通过智能技术搜索附近餐厅，还可通过语音问问向哪个方向走多少米可达到最近的哪一家餐饮店，或查看饭菜价格、了解顾客的评价等。互联网餐饮市场在欧美国家已渐渐发展起来，美国餐饮供应市场份额占四分之一，年营业额超过 400 亿美元。互联网+餐饮业的新模式已出现并向上游不断延伸。移动互联网+餐饮业的发展市场潜力巨大。



图 7-21　电子交互式地图

7.2.3　加上文化价值更吸引顾客

餐饮文化是一个国家和民族在长期历史发展过程中逐渐形成和传承的一种饮食习惯和文化传统。反映了人们饮食活动过程中关于饮食品质、审美体验、情感活动、社会功能等诸多方面的独特文化意蕴，具有实物产品和服务产品相结合等特征。餐饮行业所蕴含的文化传统以及其自身的特点，决定了餐饮企业必须重视品牌文化和企业文化的塑造，并通过有效的文化营销提升企业的竞争力。

1. 借鉴文化因素

丰富餐饮品牌内涵：中国饮食文化的发展与国家的历史变迁、民族习俗的传



承有着千丝万缕的联系，消费者很容易对饮食消费中的中国文化元素产生共鸣。因此，企业应该努力寻找产品、服务、品牌与中国文化的衔接点，增加品牌的附属价值，以此来丰富餐饮的文化韵味。

深挖历史和民俗：深入挖掘各个历史朝代的饮食文化精神，汲取民族原生态的饮食文化习俗，从形式到内核进行总结和提炼，保留原汁原味或改良创新，通过就餐环境的装潢设计、服务人员的言谈举止、菜品的选料加工、相关文化节目的现场表演等一系列营销手段，给顾客带来难忘的消费体验。

迎合时尚因素：追求时髦是许多现代人的重要心理需求，在餐饮服务中加入时尚的文化因素往往能够调动起人们的消费欲望。个性、新奇性和娱乐性成为很多现代餐饮企业着力打造的卖点。为满足现代年轻人个性化需求的诸如生日包厢、情侣茶座等特色服务项目屡见不鲜。

2. 塑造企业文化

推动餐饮文化营销：现代企业间的差异化竞争越来越趋向于企业内在文化的竞争。企业文化体现了一个企业的内在品格、人文精神和价值取向。通过引导、培育和塑造企业文化，可以与消费者在思想、观念、情感和道德上产生共鸣。因此，要塑造优秀的企业文化理念，建立健全与之相适应的文化管理体系。

树立真、善、美的文化价值取向：人类文化活动的终极意义就是追求。求“真”，企业真诚待客，诚信服务；向“善”，要求企业关注公益，承担社会责任；寻“美”，要求企业在服务中融入艺术美感，增加审美情趣。对“真、善、美”的追求使企业文化极易被社会接受和推崇，使文化营销表现出不同于其他营销方式的高品位素质，使营销成为追求社会效益的文化行为。

注重员工文化培训(图 7-22)，实行全员文化营销：文化就是一种对待工作、对待人生、对待社会的态度，企业的文化建设得好，其员工素质自然也会提高。在企业培训活动中加强对企业文化的培训，让优秀的企业文化深植心中，使每一个员工都成为文化的主动实践者、传播者。员工是外界了解企业的“窗口”，可以传播良好的企业品牌形象，直接影响消费者对餐饮品牌的评价和定位。

3. 运用网络营销

建立网络平台：餐饮企业设计与网友互动的网络行销专案，以便及时向网友传递优惠信息，像在假日推出全新的促销方案，请网友上线，引起网友回应。这个效果比传统报纸广告效果好，网友更能注意来自线上好友的信息，因此，餐厅要创下单月销售的佳绩，餐饮网络营销十分重要。



图 7-22　员工培训

运用博客：通过发出帖子来让网友了解一些资讯。例如，若餐厅经理发现当日还有座位、服务员人力又足够，发出限时、限量的特惠专案消息即可。吸引那些特别喜欢打折的网友。餐厅座位、饭店住房等商品，只要没有卖出去，就是闲置资源，因此餐厅经理当天清点订单，发现有多余存货，就可以利用即时网络平台，帮餐厅招揽“最后一组客人”。短短几秒就可以回复网友，十分快捷。

文化营销：在现代市场经济活动中，文化营销已经成为迎合消费者深层诉求、建立企业差异优势、提高企业核心竞争力的有力手段(图 7-23)。对于具有深厚文化渊源的餐饮行业，合理选择文化营销策略，充分发挥文化因素对经营活动的促进作用，可以唤起消费者对本企业产品的需求，赢得消费者对企业的认同。



图 7-23　文化营销



7.2.4　优惠并不是营销的唯一手段

折扣，不可否认，确实是大家最喜欢的东西。我们理所当然地会为了一些免费、半价、折扣的宣传而跑去试吃、试用。而价格(或者说优惠)营销也就成为目前包括互联网营销在内最常用的手段。而这里所要说的是，在竞争激烈的当下，优惠只能算得上是营销的入场券了。

产品研发。以往餐饮的产品研发大多是老板跟大厨，最多再加上前厅经理，几个人关起门来做开发，可能也会有几个月的试营业期间，请一些同行、业内朋友来试菜，一旦确定，会拿出相当高的成本去印制精美的菜谱，基本上就半年、一年不会再变了。现在的玩法则变了。

例如，雕爷牛腩，拿出半年的时间封测，认真听取目标消费群体的意见，将餐厅的产品压缩到比麦当劳、肯德基的品种还少的 12 道菜，来自于五星级酒店的大厨师对每一道菜品精益求精地研发，后期落地时，则来自于封测、消费者的正面和积极的反馈(图 7-24)。



图 7-24　雕爷牛腩

业务参与。在移动互联网时代，随着智能手机以及 3G、4G 网络的普及，使得餐厅有条件借助消费者自身的智能移动终端设备实现点菜、支付的自助化，这不仅是互联网时代技术进步的潮流与趋势，也是餐饮业处理“三高一低”困扰，特别是为服务员难找、服务员成本持续上升、服务员流动性高等餐饮经营内在问题寻求解决方案的内在动力(图 7-25)。互联网自助餐厅的出现，可逐步实现减员增效，降低餐厅的人工成本，成为餐厅选择做互联网自助餐厅的最大动力。在经营模式上，还可以让消费者自助取餐具，自助取汤饮、小食等，对于非商务宴请的

高端餐厅，消费者对这类自助模式的接受度还是很高的。



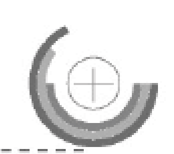
图 7-25　互联网自助餐厅系统

倾听顾客的意见。现在这个年代，倾听顾客意见的成本变得非常低了，只要你自己真心重视，那么，微博、微信、论坛、留言，都是非常好的渠道，如果开通了互联网自助餐厅，消费者自助点菜、支付、餐后点评功能一应俱全，就可以随时随地听取消费者对产品和服务的评价、意见和建议。

口碑化的传播。吸引消费者参与的最大好处，就是利用消费者的力量对餐厅的产品和服务进行口碑化的传播。如今，移动互联网时代悄然而至，低头一族在餐厅中比比皆是，上菜后，动筷子前先拍照已成常态，针对消费者人性中各种秀、各种晒的心态，善于利用，就会产生很大的宣传效能，就会产生如小米那样非常巨大的能量，培育出一大批忠实顾客，热爱品牌的粉丝(图 7-26)。



图 7-26　饭前照一照



值得一提的是，低成本的互联网传播是一把双刃剑，既可以传播好的名声，一旦出现问题，也会放大你的缺点，因此，互联网时代的权力越来越向消费者这一端转移，消费者的赋能时代真正来临了，餐厅必须做好足够的心理准备，来应对宣传者和贬低者(图 7-27)。



图 7-27　三人成虎

那些真心喜爱你餐厅的顾客，会主动自发地向自己的亲朋好友宣传你的餐厅；反过来，那些贬低你的人，也会到处说你餐厅的不是，甚至让你亏钱。在互联网时代，餐厅要十分小心这种不满情绪被不断放大。如果你想让消费者来帮你把控质量，做餐厅的品控监察员，就必须首先要保持与消费者的关系。通常来说，对产品和服务满意的消费者更加愿意参与进来帮你改善。

7.2.5　别忘了培养线下员工技能

如何培训和培养员工，是餐饮管理者的难题之一。培训的目标是使用；培养的目标是发展。这两项工作不仅是管理者的责任和义务，本身也在检验管理者的能力和品德。它成功的前提条件是什么？

以身作则。没人能否认榜样的作用。如果你注重仪表，关注细节，你的员工也会慢慢注意到你的办公自动化水平不错，你的员工就会在学习电脑上加大功夫；你如果不拘小节，就会发现员工也不拘小节。真正坏了规矩的往往是领导者，因为普通员工通常不敢，所以造成级别越高，越常坏规矩。所以，如果希望员工做成什么样子，那管理者就应该做成什么样子。

乐于分享。客人体验的获得需要全体员工的配合，一人稍有差错，就可能导

致前功尽弃，彼此分享如何为客人做得更好，使酒店效益更好的诀窍，当所有人都明白了服务的技能、技巧后，才可能使客人对所有细节产生良好的感觉。每名员工都在担任一个角色，分担工作的压力。作为这个团队的带头人，要乐于把自己宝贵的经验拿出来分享，使每个人的信心和能力都得到增强(图 7-28)。



图 7-28　分享

机会教育。不要一提起教育就想起一个教室、一个白板、一本书，其实，教育员工可以随时随地，出现问题时，就是一个教育的好机会。他盘子端得不稳，马上告诉他如何纠正，他报告写得不合格，马上告诉他怎么写，他与别的部门沟通不好，带着他去现场沟通。现场管理也好，走动式管理也罢，都是机会教育，应抓住一切出问题的好机会进行有针对性的教育。因为实践往往比理论更让人印象深刻。

适时授权。厨师的信心可能来源于一盘盘菜的烹制，可能来源于满意的客人，可能来源于你的信任和授权。在他可能承受的压力范围内，指定一项工作任务，提供必要的支持，让他锻炼和成长，是培养员工的一个重要方法。管理者如果永远亲历亲为，事必躬亲，员工就可能会永远有依赖性，缺乏独立性、思考性，最后的结果是领导累得吐血，下属闲得发慌。适时授权是一条双赢的决策(图 7-29)。

即时激励。激励不只是物质上的，有时一句“干得不错”，作用要比 100 元奖金来得更直接、更动人。作为管理者，通常都有较好的自我调控能力，但员工并不一定能站到那个高度。一番辛劳之后，员工知道这样做会再次得到你的认可，他的工作就有了方向感、使命感。一流服务员比普通服务员的突出之处，在于他除了能做到认真服务，还能做到发自内心地主动服务。





图 7-29　放权

7.3　餐饮业的“互联网+”模式案例

所谓衣食住行，是人们每天必须经历的一些事情，尤其是吃。因为民以食为天。饮食行业永远不会衰退，只存在如何找到途径获取成功的问题。那么，具体又该如何做呢？

7.3.1　美味不用等：“路由器”战略

美味不用等的创始人兼 CEO 谢新法曾把“互联网+餐饮”分为三个阶段：第一个阶段是信息阶段，以团购、优惠券帮助餐饮商家导入客流；第二阶段则是排队预订阶段，必须依靠独立的设备来完成，相比于点餐而言，排队订位对餐厅的依赖性不高，更容易实现；第三阶段则是手机点菜，会员管理，这个必须打通整个餐饮行业的软件，才有可能实现。全国有上千家餐饮软件商，每家餐厅使用的软件都不同，这些餐饮软件互相又不兼容。因此，做“点菜”要比想象中难度大很多。

在夯实第二阶段成果的同时，美味不用等提出了餐厅“路由器”战略，即美味不用等成为像“路由器”一样的中间平台和转换器，提供行业接口标准，一面以此标准对接餐饮软件提供商，一面以此标准对接大众点评、百度等互联网大平台。这样一来，双方便可以通过美味不用等这个中间平台互相贯通。这种对接方式，省去了一家平台需要独自对接千家餐饮软件商的繁琐。

一旦餐饮软件和互联网平台通过中间方连通起来，互联网公司原本难以实现的点菜、预订、支付便可以通过这种方式实现，整个行业的用户体验都将提升。目前美味不用等已经实现了与大众点评、百度等线上流量及资源的对接。来自这些巨头的资源和流量，为美味不用等的发展打开了更加广阔的空间。美味不用等在资源、资本上的优势已远超同行竞争对手。

未来，美味不用等将会继续进行市场开拓，将融资的 5 亿资金重点用在继续扩大排队领域市场份额、预订业务的持续拓展之上。目前已经占据了排队市场 90% 的份额。接下来，将会对整个互联网开放，进一步扩大预订业务。目标是与 20 万家餐厅实现智能预订业务，致力于打造专业智能餐位管理开放系统。

纵观美味不用等两年多的发展，能够在不景气的经济环境中逆流直上，除了依靠自身团队的专业素质和敏锐的市场洞察力，还离不开一颗开放的、热爱互联网的心。相信在餐饮行业持续深耕的美味不用等能继续为“吃货”们、餐厅老板们带来更多的福音(图 7-30)。

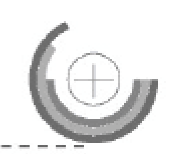


图 7-30　美味不用等

7.3.2　伏牛堂：从路边摊到连锁店

伏牛堂的创始人，张天一，湖南人、90 后、北大法硕，与以往的创业前辈相比(黄太吉煎饼、雕爷牛腩、西少爷肉夹馍)，他都更显稚嫩。他的产品定位其实很尴尬，与“雕爷牛腩”相比，利润低、改进空间小，与“西少爷”肉夹馍比，品类都相对复杂，品质难保证；但却依然获得了不小的成就。

伏牛堂的营销手段并不高明。开业之初，张天一在人人和朋友圈上发布了一



篇名为《我硕士毕业为什么卖米粉》的文章，正是这篇文章引起了媒体的注意和报道。在微博，抓住常德人对米粉的特殊感情，伏牛堂对能够搜索到的常德人逐一发私信告知开业信息。单是张天一身上的几个标签“90 后”、“北大硕士”、“卖米粉”、“互联网思维”本身就充满了营销点，阅读量超过 20 万次。

一碗米粉，百般滋味，背后蕴藏着巨大的商机。伏牛堂牛肉粉加盟商转变就业观念，摒弃一味追求稳定、高薪、一步到位的择业标准，鼓起勇气闯过面子关，赢得了属于自己的发展空间。伏牛堂米粉加盟商摈弃了单一的职业期望，不迎合世俗偏见，尊重自己内心的价值判断，勇敢地追寻青春的梦想；他们摘掉了有色眼镜，尊重每一个职业岗位(图 7-31)。



图 7-31　伏牛堂

7.3.3　叫个鸭子：O2O 餐饮传说

在外卖 O2O 行业，“叫个鸭子”横空出世，创造了一个全新的品牌营销神话，赚足了用户眼球。“叫个鸭子”成立于 2014 年 5 月，是北京某餐饮管理有限公司控股的中餐连锁品牌，以自制秘方烹制的鸭子为主打产品，口感特色香而不腻，省去了复杂的食用方式，使用户就餐更加方便快捷。

“叫个鸭子”在半年时间内，吸引了 6 位天使投资人参与到“叫鸭大军”，他们是百度副总裁李明远、华谊兄弟总裁王中磊、娱乐工场 CEO 张巍、黄太吉创始人赫畅、天图合伙人朱拥华。这 6 位天使投资人对“叫个鸭子”的宣传意义远大于他们的资金投入，但辩证来看，一个品牌的塑造除了需要会炒作的创始人、帮助煽火的天使投资人外，还需要雄厚的资金及产品的真正过关。

“叫个鸭子”对品牌自身的包装可谓是下足了功夫。配送车，他们选择了时尚的 MiniCooper 来当座驾，搭配上极具品牌特色元素的车贴，行驶在路上时回头率相当高。而在配送员的选择上，也可谓是“用心良苦”，在招聘时，对于配送员的最大要求就是外观帅气、有型。公司甚至还有两位堪称男模级别的鸭王存在。在 Google Glass 还未引进中国的时候，“叫个鸭子”的帅哥外卖团队就使用了。佩戴眼镜送餐，最主要的目的不是便于接听电话或者导航引路，而是给用户带去尖叫的第一感觉，并对其进行记录。

“叫个鸭子”外卖品牌从 2014 年 5 月已经浮出水面，当时，有些投资人已经盯上该项目，但其创始人都不予理睬，且“叫个鸭子”创始人一度不露面，客服也未得见。据公开资料显示，“叫个鸭子”的创始人曲博当时在苦心研究鸭子的周边产品。

“叫个鸭子”团队的其他成员主要来自互联网及媒体行业，是一群热爱传统美食的 85 后、90 后吃货。互联网出身的团队成员背景，使他们对于品牌的营销有自己独到的见解。他们更看重圈子营销带动的口碑效应，认为这样才能够真正让这个产品和品牌迅速赢得忠实粉丝。因此，“叫个鸭子”正式上市时，几名创始人大魄力地赠送了鸭子给几百个朋友，集中引发了一轮持续晒新颖高档鸭子的朋友圈热潮，瞬间带动了第一波订单的蜂拥而来。另外，“叫个鸭子”还通过赠送的方式，让许多自媒体人、美食达人，以及机构等，为品牌免费代言，省去了大笔的营销费用。